

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Janika Jaago

ETTEVÕTTE JUHTIMISE ÜLEANDMINE EESTI PEREETTEVÕTETES

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2016 a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Pereettevõtte juhtimise ja põlvkonnavahtuse protsessi teoreetilised käsitlused	7
1.1. Pereettevõtte olemus ja toimimise spetsiifika.....	7
1.2. Juhtimise üleandmise etapid ja võimalused pereettevõttes.....	16
1.3. Põlvkonnavahtusega kaasnevad probleemid ja tüüpvead perefirmades	24
2. Juhtimise üleandmise protsessi uuring Eesti perefirmades.....	28
2.1. Eesti pereettevõtluse hetkeseis.....	28
2.2. Juhtimise üleandmise protsessi uuringu metoodika, valim ning tulemused	31
2.3. Juhtimise üleandmise protsessi uuringu järeldused ja ettepanekud juhtimise üleandmise tõhustamiseks.....	46
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	59
Lisa 1. Ankeetküsitlus.....	59
Lisa 2. Intervjuu kava	65
Lisa 3. Intervjuu kaubanduses tegutseva pereettevõtte esindajatega	66
<i>Summary</i>	70

SISSEJUHATUS

Kodumaisel kapitalil põhinevad ettevõtted on üks Eesti majanduse jätkusuutlikkuse eeldusi. Suure osa Eesti ettevõtetest moodustavad väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, millest omakorda ligi pool võib liigitada pereettevõteteks. Muu maailmaga võrreldes on pereettevõtluskultuur Eestis väga noor ja praeguseks ollakse jõutud ajajärku, kus on väga aktuaalseks muutunud ettevõtte juhtimise üleandmine järgmisele põlvkonnale. Juhtimise üleandmine uuele generatsioonile ei hõlma endas ainult osaluse juriidilist üleandmist, vaid koosneb erinevatest protsessidest ja valdkondadest ning ideaalis ka teadmiste ja oskuste üleandmisest järgmisele generatsioonile. Edukas põlvkonnavaetus ettevõttes eeldab kõigi nende protsesside tundmist ja kerkivate probleemide oskuslikku lahendamist.

Lõputöö aktuaalsus tuleneb asjaolust, et praegusel ajahetkel on Eesti pereettevõtluskultuur jõudnud oma arengus esimese põlvkonnavaetuse ajajärku ja seoses sellega on vaja uurida antud protsessi ning seeläbi toetada pereettevõtjaid. Eestis on just viimastel aastatel kasvanud üldine huvi pereettevõtluse ja perefirmade juhtimisega seotud teemade vastu, kuid konkreetselt põlvkonnavaetust ja juhtimise üleandmist järgnevale generatsioonile käsitlevaid uurimustöid on tehtud vähe. Samas on just need teemad pereettevõtete suurimaks probleemiks, sest tihtipeale ei suuda uus põlvkond edukalt perefirmit edasi juhtida. Pereettevõtted on eelkõige head majanduskasvu ja tööhõive allikad, pöörates tähelepanu ja olles pühendunud piirkondlikele tingimustele ja nende parendamisele, mis läbi saab nende tegevusest kasu nii kohalik kogukond kui ka Eesti majandus.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Eesti pereettevõtete juhtimise võtmetegurid ja hetkeolukord juhtimise üleandmise protsessis ning nende põhjal teha ettepanekuid pereettevõtte juhtimise ning põlvkonnavaetuse protsessi tõhustamiseks, mida saaksid enda kasuks rakendada Eesti pereettevõtete juhid. Töö on eelkõige

kirjutatud Eesti Pereettevõtjate Liidu liikmetele, kellele on antud töö kasulik ja annab suuremad teadmised põlvkonnavahtuse protsessist. Uurimisülesanded eesmärgi täitmiseks on:

- anda teoreetiline ülevaade pereettevõtte olemusest ja juhtimisest;
- tuua välja põlvkonnavahtuse protsessi erinevad etapid pereettevõttes;
- anda ülevaade põhilistest probleemidest ja tüüpvigadest, mis võivad tekkida juhtimise üleandmisel järgnevale generatsioonile ja mõjutada pereettevõtte edasist arengut;
- analüüsida Eesti pereettevõtluse hetkeseisu ja problemaatikat seoses Eesti pereettevõtete uurimisega;
- viia läbi uuring selgitamaks välja Eesti pereettevõtete juhtimise edutegureid ning põlvkonnavahtuse protsessi edenemist ja planeerimisest;
- töötada välja omapoolsed ettepanekud pereettevõtte juhtimise ja juhtimise üleandmise parendamiseks Eesti pereettevõttes.

Käesoleva lõputöö teoreetiliste uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse pereettevõtlust ja pereettevõtte juhtimist käsitlevat teaduskirjandust, erinevate teaduslike uuringute tulemusi ja asjakohaseid veebiallikaid. Kasutatakse erinevate teoreetikute väiteid ja välja töötatud teooriaid: Poza (2009), Tagiuri ja Davis (1996), Lansberg (1983), Chua, Chrisman ja Sharma (1999), Grant (2011) ning De Massis (2008).

Lõputöö empiiriliste uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset uuringumeetodit, mille raames viiakse läbi ankeetküsitlus ning intervjuud Eesti pereettevõtjate seas. Valimi moodustavad Eesti Pereettevõtjate Liidu liikmed.

Lõputöö koosneb kahest osast, mis on omakorda jaotatud alapeatükkideks. Esimene peatükk koosneb kolmest alapeatükist ja sisaldavad teooriakäsitlusi. Kirjeldatakse pereettevõtte teoreetilist olemust ja toimimise spetsiifikat, antakse ülevaade juhtimise üleandmise etappidest ja võimalustest ning põlvkonnavahtusega kaasnevatest tüüpvigadest ja probleemidest. Lõputöö teine ehk empiiriline osa põhineb läbi viidud juhtimise üleandmise protsessi uuringul ja tulemuste analüüsimisel. Esimeses alapeatükis antakse lühike ülevaade Eesti pereettevõtluse hetkeseisust, seni läbi viidud

uuringutest Eest pereettevõtetes ja pereettevõtete uurimisega seotud probleemistikast Eestis. Teises alapeatükis kirjeldatakse uuringu metoodikat, valimit ja analüüsitakse uuringutulemusi.

Viimases alapeatükis kajastatakse üldiseid uuringutulemusi ning tehakse autoripoolseid ettepanekuid pereettevõtte juhtimise ja juhtimise üleandmise protsessi tõhustamiseks Eesti pereettevõtetes.

1. PEREETTEVÖTTE JUHTIMISE JA PÕLVKONNAVAHETUSE PROTSESSI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Pereettevõtte olemus ja toimimise spetsiifika

Ettevõtlusega tegelemine eeldab erinevaid oskusi ja on riskantne ning stressirohke, kuid lisaks tavapärastele majanduskeskkonnast ja äriiga kaasnevatest väljakutsetest tuleb perefirmandel tihti peale arvestada ka spetsiifiliste probleemidega, mis tulenevad pereettevõtte unikaalsusest ja perekondlike suhete mõjust.

Maailmas puudub ühene pereettevõtluse definitsioon ja pereettevõtet on erinevate uurimustööde ja teadusartiklite käsitlustes defineeritud erinevalt. Kõige lihtsamalt on pereettevõtet defineeritud kui firmat, mida kontrollib läbi enamusosaluse üks perekond (Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988, lk 2, Gallo, Sveen, 1991, lk 181). Teatud teoreetilisi käsitlusi lisab definitsiooni juhtimise klausli, mille kohaselt peab lisaks enamusosalusele ettevõttes ka töötama teatud arv sama perekonna liikmeid (Dreux 1009, lk 226, Lyman, 1991, lk 304). Kirsipuu (2007, lk 2) defineerib pereettevõtet kui firmat, kus vähemalt kaks sama perekonna liiget kontrollivad ja osalevad igapäevaselt firma töös. Chua, Chrisman ja Sharma (1999, lk 20) jõudsid 250 uuritud teadusliku uurimustöö põhjal järeldusele, et omanduse ja igapäevajuhtimise seoste põhjal eristuvad selgelt kolme tüüpi ettevõtted – pere omanduses ja juhitud; pere omanduses, kuid juhitud väljastpoolt perekonda ja perekonna poolt juhitud, kuid mitte omanduses firmad. Kuigi üldlevinud arusaama põhjal koosneb perefirma kolmest elemendist – pere, äri ja omandus, siis on levinud ka konkreetsemad määratlused, mille kohaselt saab pereettevõtet defineerida (Euroopa Komisjon 2009):

1. enamus otsustusõigus ettevõttes kuulub ettevõtte asutajale ja/või tema abikaasale või otsestele pärijatele;

2. pereettevõtte igapäevases valitsemises on esindatud vähemalt üks perekonna liige peale omaniku;
3. enamusotsustusõigus on kas otsene või kaudne;
4. noteeritud ettevõtte puhul on vähemalt 25% otsustusõiguslikest aktsiatest ühe perekonna omanduses.

Siiski ei ole antud nõuded seadusega reglementeeritud ja pereettevõtte definitsioon on riigiti ja erinevate teoreetikute käsitlustes varieeruv. Käesoleva lõputöö autor loeb pereettevõtteks firmat, kus vähemalt kaks ühe perekonna liiget osalevad igapäevaselt ettevõtte töös, neist vähemalt üks juhtival kohal, ja omavad ettevõttes enamusotsustusõigust tagavat aktsiapakki.

Miettinen ja Teder (2006, lk 155) on pereettevõtte defineerimisel juhtinud tähelepanu asjaolule, et probleemiks on ka perekonna defineerimine. Näiteks kui kaks inimest on vabaabielus ja omavad koos ettevõtet, siis kas seda saab defineerida kui perefirmit, või eeldab perefirma siiski perekonnaliikmete vahel mingit konkreetset legaalselt seotust.

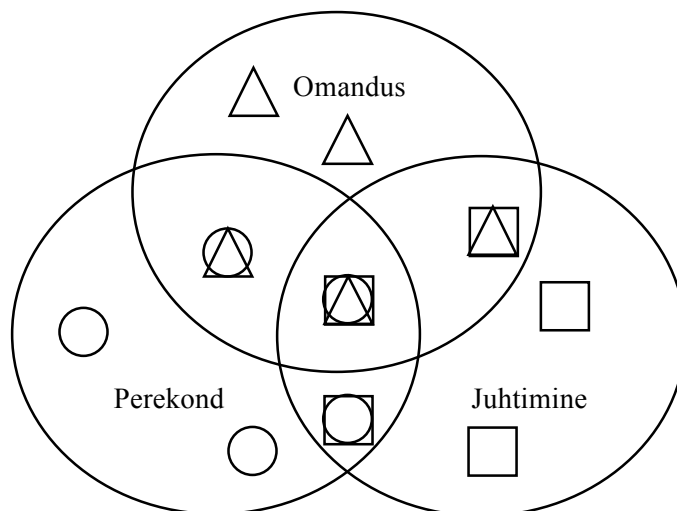
Käesoleva lõputöö käsitluses ei arvestata pereettevõtete hulka füüsilisest isikust ettevõtjaid (edaspidi FIE), sest lõputöö autori arvamusele ei ole võimalik FIE-de puhul anda üle ettevõtte juhtimist ilma ettevõtet likvideerimata. FIE-de puhul, erinevalt äriühingutest, registreeritakse äriregistris nende ettevõtte, mitte neid endid kui ettevõtjaid, ja kui soovitakse ettevõtet üle anda, siis sisuliselt antakse üle võimalikult palju vara. Seejärel FIE-ks olemine lõpetatakse ehk ettevõtte tegevus lõpetatakse. Järgnev põlvkond tegutseb juba uue FIE-na või äriühinguna. (Kann, Kärnsa, 2011) Võttes aluseks Euroopa Komisjoni 2009. aasta raporti (2009, lk 10) pereettevõtluse teemal, mis täpsustab, et iseendale tööandja puhul peab tegemist olema juriidilise isikuga, mida on võimalik üle anda, ei kvalifitseeru FIE-d samuti pereettevõtete alla. Tsiviilseadistuku üldosa seaduse (TsÜS) §25 lõikes 1 on eraõiguslik juriidiline isik defineeritud kui "erahuvides ja selle juriidilise isiku liigi kohta käiva seaduse alusel loodud juriidiline isik. Eraõiguslik juriidiline isik on täisühing, usaldusühing, osaühing, aktsiaselts, tulundusühistu, sihtasutus ja mittetulundusühing." FIE puhul nagu nimetuskäib, ei ole tegemist juriidilise isikuga.

Perefirmade olemuses on mitmed omadused, mis muudavad nad unikaalseks ja sisuliselt eristuvateks tavafirmadest (Poza, 2009, lk 6):

- perekonna esindatus ettevõttes;
- rollide kattuvus perekonna, juhtimise ja omanduse perspektiividest vaadelduna;
- unikaalsed allikad konkurentsieelise saavutamiseks, mis tulenevad perekonna omavahelistest suhetest;
- ettevõtte jätkusuutlikkus ja pikaajalisus.

Perekonna esindatust ettevõttes saab jagada passiivseks ja aktiivseks pereettevõtte töös osalemiseks, millest tulenevalt omakorda saab jagada pereettevõtluse otseseks, kaudseks või struktureeritud pereettevõtluseks. Otsese pereettevõtluse puhul kuulub äri perekonnale ja osaletakse ka firma valitsemises ja juhtimises. Struktureeritud vormi puhul on vahelüliks valdusettevõtja, läbi mille pere omab ettevõtet ja osaleb ka viimase juhtimises. Kaudse pereettevõtte puhul on omandus perekonnas läbi investeerimisühingu, kuid perekond ettevõtte valitsemises ja juhtimises ei osale. (Arumäe, 2015, lk 33) Käesolevas lõputöös keskendub autor eelkõige otsesele pereettevõtlusele ja perefirmadele, mis on ka igapäevaselt juhitud perekonna liikmete poolt.

Pereettevõtte on olemuselt keerulisem ja komplekssem kui tavaettevõtte, koosnedes ja olles mõjutatud küll samadest huvigruppidest nagu tavafirmad, kuid sisaldades ka rolle, mis omavahel kattuvad ja mõjutavad ettevõtte igapäeva toimimist. Üks enim levinud teooriad perefirmit iseloomustamaks on süsteemiteooria, mida iseloomustab kolme ringi mudel (vt joonis 1 lk 10). Süsteemiteooria kohaselt koosneb pereettevõtte kolmest omavahel sõltuvuses olevast süsteemist – perekond, omandus ja juhtimine. Teooria kohaselt on kõigil kolmel joonisel esindatud allsüsteemil kindlad piirid, mis eristavad teda teistest, kuid firma optimaalse soorituse saavutamiseks peavad kõik kolm olema omavahel integreeritud, et saavutada ühtsus (Poza, 2009, lk 25).



Joonis 1. Pereettevõtte kolme süsteemi mudel (autori koostatud Poza 2009, Tagiuri & Davis, 1996, lk 200 põhjal)

Joonisel 1 on esindatud erinevad isikute rühmad ja rollide kattuvus perefirmas. Kolmnurgad sümboliseerivad isikuid, kes on perefirmas omaniku rollis, ringid tähistavad pereliikmeid ja ruudud juhtimises osalevaid isikuid. Mudelil esindatud süsteemide kattuvusest tulenevalt võib üks isik olla mitmes rollis, näiteks perefirma omanik ja pereliige töötada ka juhina. Samas võib pereettevõttega olla seotud ka isikuid, kes kuuluvad perekonda ja omavad osalust perefirmas, kuid ei osale ettevõtte töös ega juhtimises. Iga joonisel 1 toodud allsüsteemi keerukus oleneb isikute hulgast ja neile isikutele kehtivatest rollidest. Näiteks on kindlasti raskem langetada omandusega seonduvaid otsuseid, kui võrdset osalust omavaid isikuid on mitu ja sealjuures mõni neist on ka pereväline liige, kes ei ole huvitatud firmaga seotud perekonna eelistustest ja huvidest vaid ainult firma sooritusest. (Klein, 2010, lk 8)

Rollide kattuvusega kaasnevad omadused, mis on ainuomased perefirmale, olles üheaegselt nii positiivse kui negatiivse mõjuga. Tagiuri ja Davis (1996, lk 200) on välja selgitanud enam levinud omadused, mis pereettevõtetele kahepoolset mõju avaldavad, ning nimetanud need kahevalentseteks omadusteks (*bivalent attributes*).

Järgnevas tabelis 1 (vt lk 11) on toodud perefirmas esinevad kahevalentsed atribuudid ja nende potentsiaalsed mõjud äriale.

Tabel 1. Kahevalentsete omaduste mõju pereettevõttele

Positiivne mõju	Omadus	Negatiivne mõju
Suurem lojaalsus perele ja ettevõttele; kiire ja efektiivne otsustusprotsess;	Kattuvad rollid	Vähene äriplaneerivus, konfliktioht, oht perekondlike ja äriplaneerimise normide segunemiseks;
Tugev missioonitunnetus, kõrge lojaalsus;	Jagatud identiteet	Võib tekitada vastumeelsust; "jälgimise" tunne;
Mõistetakse tugevusi ja nõrkusi, täiendatakse üksteist tööalaselt;	Ühine ajalugu	Igapäevaelu nõrkuste ülekandmine tööalastes küsimustes, usalduse vähenemine;
Positiivsete tunnete väljendamine tõstab lojaalsust ja usaldust;	Emotsionaalne seotus ja ambivalentsus	Kommunikatsioon subjektiivne, võib esineda vaenulikkust ja süütunde ülekandmist;
Võimaldab privaatset ja efektiivset suhtlust;	Privaatne "keel"	Võib luua pinnase konfliktidele ;
Efektiivsem kommunikatsioon ja äriplaneerimised otsused, mis toetavad äri, pere ja omanikke.	Privaatne ja vastastikune teadlikkus	Pereliikmed võivad tunda end jälgitavatena ja lõksus olevana;
Töötajatele võib mõjuda motiveerivalt ja arendada tugeva missioonitunnetuse.	Perefirma "tähtsuse"	Rivaalitsemine peresiseselt.

Allikas: autori koostatud, Tagiuri, Davis 1996, 203-206.

Kahevalentsete omaduste puhul on üldiselt võimatu neid elimineerida, sest viimased tulenevad otseselt pereettevõtte olemusest ja seetõttu on oluline, et organisatsiooni juht/perekonnapea kasutaks ära kogu positiivse mõju, mis eelpool nimetatud omadused endaga kaasa toovad ja minimaliseeriks negatiivse. Autor on seisukohal, et positiivse mõju maksimaalseks ära kasutamiseks on eelkõige perefirma juhi võime neid omadusi märgata ja enesele teadvustada nende ilmnemist, mis annab juba edasise võimaluse negatiivse minimaliseerimiseks.

Rollide kattuvuse teooria kohaselt on perefirma omanik/juht üheaegselt kolmes rollis – sugulane, omanik ja juht. Seega tuleb ettevõtet juhtides ja otsuseid langetades arvestada üheaegselt otsuste mõju perele, äriplaneerimisele ja pereväliste töötajatele. Pereärid on mõjutatud ühest küljest sotsiaalsetest normidest, mis tulenevad perekonda kuulumisest ja teisest küljest äriplaneerimisele kehtestatud normidest. Ettevõtte omanikul tuleb arvestada

kahe erineva valdkonna ühiskondlike tavade põrkumisega ja sellest tulenevate ohtudega (vt allolev tabel 2).

Tabel 2. Normide vastuolulisus pereettevõttes

	Perekondlikud normid	Ärinormid
Valik ja värbamine	Peresiseste konfliktide vältimiseks uued töötajad eelkõige pereliikmete seast	Valituks osutuvad ainult kompetentsed isikud, kellest organisatsioonile kasu
Tasustamine	Vahendite tagamine vastavalt vajadusele ja “arengule” arvesse võtmata ettevõtte heaolu	Tasustamine vastavalt töösooritusele ja valitsevale majanduslikule olukorrale eelkõige firma seisukohast lähtuvalt
Kiitus	Keegi ei ole eelistatud seisus, kõiki koheldakse võrdselt	Kiitus vastavalt töösooritusele ja tulemustele
Arendamine	Vastavalt individuaalsetele vajadustele/huvidele	Eelkõige organisatsiooni huvidest lähtuvalt

Allikas: autori koostatud Lansberg, 1983, lk 39-44, Niehm & Miller, 2006, 82-86 põhjal

Lansberg (1983, lk 44-45) on rollide vastuolulisusest tulenevate probleemide ja küsimuste lahendamisel omanike seas täheldanud kahte erinevat suunda – kahe normi “kuldne kesktee” või valik vastavalt probleemile. Neist esimene on kompromiss kahe normi vahel, mis siiski võib negatiivselt mõjuda ettevõttele. Probleemist lähtuva normi valiku puhul valib omanik kas perekonnast või ärist lähtuva lahenduse. Sellise lahenduse puhul on aga ohuks, et n-ö “pendeldamise” tulemusena muutuvad rahulolematuks nii töötajad kui ka sugulased ja juhust võib jääda ettearvamatut ja ebajärjekindlat muljet. Niehm ja Miller (2006, lk 84) täheldasid, et ettevõtted, kus lähtuti probleemide lahendamisel normide vahel “pendeldamisest” olid pikemas perspektiivis majanduslikus tegevuses vähem edukad ja neis esines ka rohkem probleeme ning konflikte. Töö autor on seisukohal, et rollide kattuvusest tulenevate probleemide lahendamisel ja vältimisel on eelkõige oluline pereettevõtete juhtide teadlikkus üldlevinud probleemkohtadest ja otsuste langetamisel on vajalikud kindlad piirid äri ja perehuvide vahel, mis on arusaadavalt selgeks tehtud kõigile töötajatele ja pereliikmetele vältimaks arusaamatusi ja konflikte.

Baseerudes sellele, millisest perspektiivist lähtudes lahendatakse ettevõttes probleeme ja valitakse strateegiaid, jaotatakse pereettevõtted kolme teoreetilisse kategooriasse (Poza, 2009, lk 9):

1. “pere esikohal” ettevõtte, kus töökoht ettevõttes on sünniõigus. Ettevõtte tegutseb, et tagada perekonna heaolu ja eelkõige eelistatakse organisatsioonis pereliikmeid;
2. juhtimine esikohal ettevõtte, kus pereliikmeid pigem ei soovita palgata ja juhul kui pereliikmed on ettevõttes tegevad, hinnatakse kõigi töötajate tulemusi ja sooritust ühtsete kriteeriumitele põhinedes;
3. omandus esikohal ettevõtte, kus kõige olulisem omanikule kasumi tootmine ja eelkõige pööratakse suurt tähelepanu finantsnäitajatele.

Üheks eeliseks, mis võib kaasneda perekonnaliikmetest juhtide palkamisel on madalad agentuurikulud. Agentuurikulud ilmnevad juhtudel kui ettevõttes töötavad juhid ehk agendid hakkavad otsuseid langetama isiklikest huvidest lähtuvalt minnes vastuollu omanike huvidega. Perefirmade puhul ei saa siiski rääkida klassikalistest agentuurikuludest, sest ilmned võivad olukordi, kus langetatud otsus on küll tehtud omanike huvist lähtuvalt, kuid samas mõjudes ettevõtte majanduslikule sooritusele negatiivselt, näiteks palgatakse tööle sugulasi, et tagada neile majanduslik kindlustatus, kuid see ei ole organisatsiooni seisukohast parim valik. (Chrisma, Chua, Litz, 2004, lk. 337) Phan, Butler ja Lee (2005, lk 4) toovad selliste otsuste tulemusena välja madalama riskiastmega strateegilised otsused, mis omakorda võivad takistada perefirmadel arenemast ja kasvamast. Selle tulemusena võivad ilmned perefirmadele iseloomulikud agentuurikulud, kus omanik tunnetab vajadust motiveerida perekonnaliikmetest juhte suuremal määral ja suunata neid rohkem riske võtma. Lisaks tulemuspalgale on efektiivseimaks viisiks perekonnaliikmete suunamisel osutunud informatsiooni jagamine ettevõtte tuleviku ja pärandamise küsimustes. (Schulze, et al. 2003, lk 487)

Üldjuhul ettevõtte kasvades ja vananedes ilmneb vajadus kaasata pereväliseid töötajaid, sest vajaka jääb teadmistest ja tihtipeale ka perekonnaliikmetest, kes firmas töötada soovivad. Pereväliste töötajate palkamisel juhtivale kohale on oluline arvestada viimaste tausta ja väärtustega, et minimaliseerida konfliktide tekkevõimalusi ja seeläbi ka ideaalis vältida klassikalisi agentuurikulusid. Perefirmasse tööle asudes tuleb perevälisel

isikul arvestada ettevõtete omapärase dünaamikaga ja asjaoluga, et otsuste langetamine ei pruugi olla nii faktidel põhinev ja ratsionaalne, kui tavaettevõtetes. Perevälise töötaja ülesandeks on eelkõige firma huvide kaitsmine ja vajadusel omanikule ja perekonnaliikmetest teistele juhtidele olukorra selgitamine objektiivsest vaatepunktist. (Hiebl, 2013, lk 45-50) Töö autor nõustub, et perevälised töötajad perefirmas vähemalt keskastme juhtimiskohtadel on ettevõttele ainult positiivse mõjuga, sest perevälised töötajad on võimelised kõrvale jätma emotsioonid otsuste langetamisel ja nägema eelkõige otsuste mõju firmale.

Kindlasti on suurimaks erinevuseks perefirmade puhul pereliikmetest töötajate emotsionaalne seotus ettevõttega, mis omakorda tähendab ideaalis suuremat pühendumist ja lojaalsust. Kui tavaettevõtte on raskustes, ei avalda see tõenäoliselt töötajatele nii palju mõju kui pereettevõtte puhul. Perefirma raskustesse sattumisel on sellest personaalsel tasemel mõjutatud nii perefirma omanik kui ka juhtival kohal töötavad pereliikmed. Kui tegemist on organisatsiooniga, millest sõltub ka perekonna heaolu, on pinge ja surve kordades suurem. Tabelis 3 (vt allolev tabel) on välja toodud suurimad teoreetilised erinevused perefirmade ja tavaettevõtete vahel.

Tabel 3. Pereettevõtte ja tavaettevõtte erinevused

Pereettevõtte	Tavaettevõtte
N-ö “ringjad konfliktid”, mis võivad mõjutada ettevõtet ka tulevikus;	Lineaarsed konfliktid – tulevikule üldiselt mõju ei ole;
Perekondlikud suhted omavad mõju ettevõttele;	Töötajate perekondlikud suhted mõjutavad ainult konkreetse töötaja töösooritust;
Üldiselt väga tsentraliseeritud otsustamine ja formaalseid sisemisi kontrolltegevusi rakendatakse vähe;	Demokraatlikum otsustusprotsess ja formaalselt kehtestatud protseduurid töötajate hindamiseks ja kontrollimiseks;
Pereliikmetest töötajad vastutavad eelkõige perekonna ees	Vastutus aktsionäride ees;
Ettevõtete strateegiline juhtimine on pigem orienteeritud vähesele riskimisele	Ettevõtted on riskialtimad ja “ründavamad” oma strateegilistes valikutes

Allikas: autori koostatud Morris, Avila, 1997, lk 388, Daily, Dollinger, 1991, põhjal.

Pereettevõtetes esinevad konfliktid võivad mõjutada ka tulevikusündmusi, sest pereliikmetel on omavahel personaalsemad suhted ja oht on vimma pidamiseks. Tavaettevõttes üldjuhul konflikt laheneb ja tulevikusündmusi ei mõjuta. Samuti on perefirmade puhul otsustusprotsess väga tsentraliseeritud ja enamasti langetab otsuseid kas omanik/asutaja üksi või kaasates üksikuid pereliikmeid. Pereväliste töötajatega enamikel juhtudel nõu ei peeta. (Morris, Avila, 1997, lk 387)

Pereettevõtte dünaamika on teatud mõttes küll keerulisem, kuid just sellest dünaamikast tulenevalt on perefirmade puhul tegemist stabiilsete ettevõtetega, mis domineerivad enamike riikide majandusi. *International Family Enterprise Research Academy* (edaspidi IFERA) andmetel domineerivad pereettevõtted enamike maailma suurriikide majandusi (vt tabel 4 lk 15) (International Family ... 2003) Kogu maailma pereettevõtete statistika tegemiseks ei ole kahjuks piisavalt andmeid kogutud. Samuti on lünklikud nii mõnedki andmed tabelis 4 leheküljel 15. IFERA (*Ibid*, 2003, lk 235) poolt avaldatud artiklis tuuakse statistiliste andmete vähesuse ühe põhjusena välja üldtunnustatud pereettevõtte definitsiooni puudumise ja ka perefirmale soovi jääda anonüümseks. Anonüümsuse soov võib tuleneda nii soovist n-ö “ajada oma asja” kui ka võimalikust hirmust silditamise ees, mis pereettevõtteid võib tabada. Laialt levinud arvamuseks on, et pereettevõttes on suur osa onupojapoliitikal ja soositakse eelkõige pereliikmeid. Selline maine võib omakorda muuta pereettevõtte perevälisele töötajale antipaateks.

Tabel 4. Pereettevõtete osakaal maailma riikide majandustes aastal 2003 ja aastal 2013

Riik	Pereettevõtete osakaal		Pereettevõtete panus riigi SKP-s		Pereettevõtete poolt pakutavad töökohad	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Ameerika Ühendriigid	96%	90%	40%	63%	60%	57%
Brasiilia	90%	90%	65%	50%	85%	85%
Prantsusmaa	>60%	66%	>60%	-	45%	60%
Saksamaa	60%	76%	55%	57%	58%	55%
Hispaania	75%	76%	65%	-	-	65%
Suurbritannia	70%	70%	25%	-	>50%	70%
Soome	80%	80%	40-45%	50%	-	45%
Itaalia	93%	93	-	94%	79%	-
Austraalia	75%	-	50%	-	50%	-
India	-	-	65%	79%	75%	66%
Hiina	85%	86%	-	-	-	65%

Allikas: autori koostatud, IFERA, 2003, lk 235-237, Family Firm Institute, 2013 põhjal.

Anonüümsusega tagavad pereettevõtted selle, et neile ei omistata alusetult eelpool toodud omadusi ja seega säilitavad nad võrdse positsiooni tööjõuturul. Töö autor leiab, et Eesti kontekstis soovivad perefirmad üldjuhul privaatsust, sest tegemist on väikeste ettevõtetega, mis ei soovi, et nende tegevust ja äri avalikult lahataks.

Pereettevõtluse puhul on tegemist ettevõtluse vormiga, mis on küll maailmas väga laialdaselt levinud, kuid millel puudub üheselt mõistetav määratlus. Regiooniti on tekkinud levinud seisukohad, mida pereettevõtete all mõistetakse, kuid kindlat ja ühtset definitsiooni ei eksisteeri. Pereettevõtted on olemuselt komplitseeritumad ning ainulaadsemad nõudes omanikelt erinevate rollide oskuslikku tasakaalustamist. Üheks suurimaks väljakutseks pereettevõtete puhul on edukas juhtimise üleandmine järgnevale generatsioonile viisil, et ei kannataks ettevõtte edukus ja sooritus.

1.2. Järgnevale põlvkonnale juhtimise üleandmise teoreetilised käsitlused ja võimalused pereettevõtetes

Pereettevõtete üheks levinumaks probleemiks on põlvkonnavahetus ja firma edukas juhtimise üleandmine viisil, et ettevõtte edu jätkuks ka uue juhi ametisse astumise järgselt. Eduka juhtimise üleandmise eelduseks on põhjalik strateegiline planeerimine ja uue juhi ettevalmistamine.

Põlvkonnavahetuse puhul firmas ei ole tegemist ühekordse tegevusega, vaid protsessiga, mis hõlmab endas nii lühi- kui ka pikaajalisi plaane ja eesmärgi. Kaasnevad muutused avaldavad mõju nii ettevõtte töötajatele, juhtidele, koostööpartneritele, klientidele kui ka tervele perekonnale. Pereettevõtte puhul on tegemist võrdlemisi stabiilse süsteemiga hetkeni kui tekib vajadus põlvkonnavahtuseks. Eelneva omaniku lahkumisega kaasneb segadus, ebamäärasus ja võimalik konfliktioht. (Morris *et al.*, 1996, lk 69) Lisaks ettevõtte enda elutsüklikele, toimuvad muutused ka pereettevõtte allsüsteemides (perekond, juhtimine, omandus), mis mõjutavad juhtimise üleandmist.

Kuigi pereettevõtted on unikaalsed ja üheseid tegureid, mis mõjutavad juhtimise üleandmist on keeruline välja tuua, on siiski läbi erinevate teaduslike uuringute välja toodud faktorid kolmes kategoorias, mis mõjutavad põlvkonnavahtust enim (vt tabel 5 lk 17).

Tabel 5. Põlvkonnavahetust enim mõjutavad faktorid

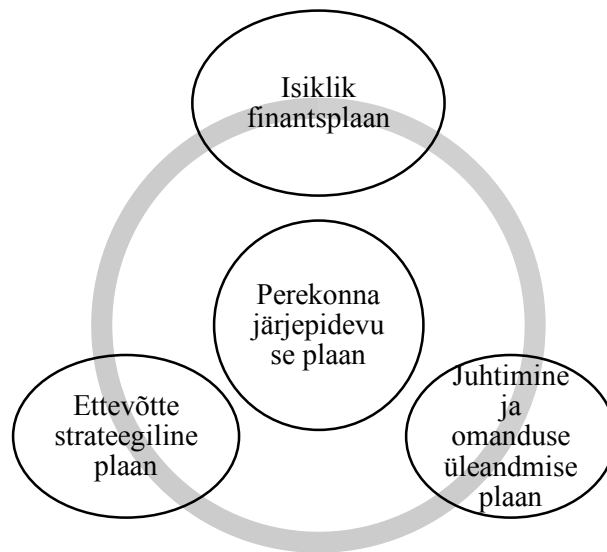
Pärijate tase	ettevalmistuse	Omavahelised suhted perekonnas ja ettevõttes	Planeerimine ja kontroll- tegevused
<ul style="list-style-type: none"> • Formaalne haridus; • Treenimine ja kogemused; • Perefirma väline töökogemus; • Algtasemelt alustamine ettevõttes; • Vähemalt aastane töökogemus enne juhiks saamist; • Kõrge motivatsioonitase; • Enesekriitika ja –taju. 		<ul style="list-style-type: none"> • Hea kommunikatsioon; • Usaldus; • Pühendumus; • Lojaalsus; • Peresisene kord; • Õdede-vendade vaheline rivaalitsemine; • Jagatud väärtused ja vaated; • Konfliktid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Põlvkonnavahetuse planeerimine; • Väliste konsultantide kasutamine; • Perekonna nõukogu koosolekud; • Finantsplaneerimine; • Väliste aktsionäride olemasolu.

Allikas: autori koostatud Morris *et al.*, 1996, lk 70-71 põhjal.

Tulevikuplaane luues tuleb arvestada perekonna jätkusuutlikkusega ja sellega, et perekonnasisesed muutused mõjutavad ettevõtet ja ettevõtte strateegia omakorda perekonnasiseseid suhteid ja osavõttu ettevõtte töös. Pereettevõtlusega tegelev perekond peab arvestama keskmisest keerukama strateegilise planeerimisega, mille tulemuseks ideaalses olukorras on neli erinevat kuid üksteisest sõltuvat plaani (vt joonis 2 lk 18). (Ward, 2004, lk 18)

Perefirma puhul on ettevõtte klassikaline strateegiline äriplaani mõjutatud nii omanduse ja juhtimise planeerimise plaanist kui ka isiklikust finantsplaanist. Kõige keskmeks on pereettevõtete puhul perekonna järjepidevuse planeerimine ja eelkõige peresiseste muudatuste mõju ettevõttele. (*Ibid*, 2004, lk 17)

Ühe plaani koostamisel ja jälgimisel tuleb läbi vaadata ka teised strateegilised plaanid ning vajadusel muutma kogu ettevõtte strateegilist juhtimist vastavalt vajadustele.

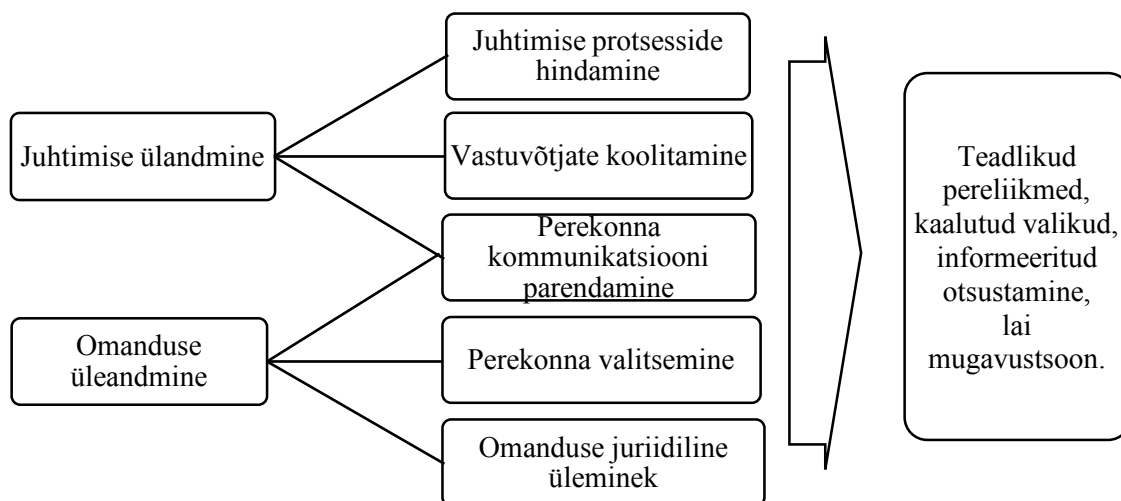


Joonis 2. Perekonna jätkusuutlikkuse plaan (autori koostatud Ward 2004, lk 17-18 põhjal)

Chua, Chrismani ja Sharma (1999, lk 33-34) poolt läbi viidud uuringust selgus, et põlvkonnavahtusega seotud teemadele ja planeerimisele panid suuremat rõhku ettevõtted, kus oli suurem osakaal perekonnaliikmetest juhtidel. Uuringuga selgus ka seos perevõltsite töötajate ja perefirma professionaalsuse vahel, mis näitas, et ettevõtted kus on perevõltsite töötajaid rohkem panevad suuremat rõhku professionaalsetele küsimustele ja juhivad perefirmat pigem tavaettevõtte normidest lähtuvalt. Samuti on sellised ettevõtted kindlamalt meelestatud põlvkonnavahtuseprotsessi suhtes, kui see on plaani võetud.

Juhtimise üleandmiseks järgnevale põlvkonnale on mitmed akadeemikud arendanud välja erinevaid mudeleid ja teooriad, mis suures osas jagavad protsessi mitmeks erinevaks faasiks. Longnecker ja Schoen (viidatud Flören, 2002, lk 45 vahendusel) käsitlesid põlvkonnavahtust perefirmas kui seitsme staadiumiga protsessi, mis algab juhtimise vastuvõtja perefirmaga tutvumisega ja lõpeb juhtimise ülevõtmisega. Keating ja Little (1997, lk 163-167) on välja töötanud sarnase mudeli, kuid vähendanud faase viiele – huvi tärkamine, sobivate kandidaatide välja selgitamine, pühendumuse hindamine, kõrvalejäänud liikmetele kahju kompenseerimine ning juhtimise üleandmine.

Harvey ja Evans (1995, lk 4-6) on eelnevate mudelite puhul toonud miinusena välja tähelepanu puudumise põlvkonnavahetuse protsessile järgnevatele sündmustele. Nad töötasid välja kolme faasilise mudeli juhtimise üleandmisega, mis koosneb põlvkonnavahetuse protsessile eelnevast ajast, põlvkonnavahetuse protsessist ja põlvkonnavahetuse järgsest ajast, kui pööratakse tähelepanu perefirma toimimisele uue juhi käe all. Eelnev periood hõlmab endas ideaalis juba tulevaste juhtide kasvatamist viisil, et neil tekiks huvi perefirma tegevuse vastu. Grant (2011, lk 23) nõustub eelnevaga ning omalt poolt välja töötanud mudeli, mille kohaselt saab juhtimise üleandmise protsessi faasi jagada kaheks alaprotsessiks – omanduse üleandmine ja juhtimise üleandmine, mis koonevad erinevatest alategevustest ja paneb eelkõige rõhku vastuvõtjate koolitamisele ja efektiivsele kommunikatsioonile perekonnas, et juhtimise üleandmise järgselt oleks ettevõtte juhiks isik(ud), kes on informeeritud, tunnevad ennast organisatsioonis mugavalt ja langetavad teadlikke ning kaalutud valikud kooskõlas ülejäänud pereliikmetega (vt joonis 3), mis omakorda viib stabiilsema ettevõteteni põlvkonnavahetuse järgselt ja väiksem tõenäosus on vajadus eelneva juhi sekkumiseks ettevõtte töösse. Autor leiab samuti, et juhtimise üleandmise protsessi juures on oluline keskenduda nii protsessi eelsele kui ka üleandmisele järgnevale ajale, et tagada ettevõtted edukas jätkamine ka järgneva põlvkonna käes.



Joonis 3. Juhtimise üleandmise protsessi komponendid ja tulemid (autori koostatud Grant, 2011, lk 23 põhjal)

Joonisel 3 leheküljel 19 on kujutatud juhtimise üleandmise protsessi, mis jaguneb kaheks ja mida võib ettevõttes käivitada ja läbi viia üheaegselt või eraldi. Juhul kui ettevõtte juht otsustab protsesse läbi viia eraldi, on soovitatav alustada juhtimise üleandmisest ja seejärel liikuda omanduse üleandmiseni. Sealjuures peaks omanduse üleandmise plaan toetama juhtimise üleandmise plaani. Üleüldist juhtimise üleandmise protsessi peaksid ideaalis juhtima ja suunama tulevased ettevõtte juhid. Fimat üle andev generatsioon/omanik peaks jääma konsultandi rolli. Selline lähenemine tagab tulevastele juhtidele kõrgema motivatsiooni ja mugavusastme firma asjades. (Grant, 2011, lk 23-25)

Juhtimise üleandmise protsess koosneb perekonna kommunikatsiooni parendamisest, uute juhtide ettevalmistamisest ja juhtimise protsesside hindamisest (vt joonis 3 lk 19). Kommunikatsiooni parendamise protsess koosneb kolmest alategevusest:

1. Perekondlikud ärikoosolekud, kus osalevad vaid aktiivsed pereäris töötajad. Eesmärgiks juhtimise üleandmise plaanide koostamine/täiendamine.
2. Perekonna koosolekud, kus osalevad kõik nii aktiivselt kui ka passiivselt perefirmaga seotud isikud. Eesmärgiks ülevaate andmine, kuidas põlvkonnavahtetus sujub ja milline on hetkeolukord.
3. Perekondlike ärireeglite kinnitamine, mis aitavad perekonnaliikmetel toime tulla tekkivate probleemide ja küsimustega seoses põlvkonnavahtetusega.

Lisaks kommunikatsiooni parendamisele, on oluline ka tulevaste juhtide koolitamine ja ettevalmistamine. Selles tuleb välja selgitada tulevase juhi/juhtide tugevused ja nõrkused ning arendada vastavaid oskusi, et lõpptulemuseks oleks kõigi vajalike teadmiste ja oskustega juht, kes on võimeline äri üle võtma. Juhtimise protsesside puhul on eelkõige tagasiside andmine tulevaste juhtide senisele tööle läbi tulemuslikkuse hindamise ja regulaarse tagasiside. (Grant, 2011, lk 23-42)

Potentsiaalse tulevase juhi arendamisel ja tugevuste ning nõrkuste välja selgitamisel tuleks paralleelselt tegeleda teadmiste üleandmisega praeguse juhi poolt. Teadmiste üleandmine aitab elimineerida nõrkusi ja seeläbi arendada tulevast juhti, mis omakorda tagab juhile paremad oskused ettevõtte juhtimisega ja ette tulevate ootamatustega toimetulekuks põlvkonnavahtetuse järgselt. Teadmiste üleandmise protsessi saab jagada neljaks faasiks (vt tabel 6 lk 21).

Tabel 6. Teadmiste üleandmise protsessi faasid ja sisu

	Sisu	Ülesanne	Õppimismeetod	Protsessi intensiivsus
Faas 1	“teadma-mida” “teadma-kuidas”	Rutiinne õppimine	Läbi tegevuse	Intensiivne alguses
Faas 2	“teadma-miks”	Kohustustega harjumine	Sotsialiseerimine	Järjest üksikasjalikum
Faas 3	“teadma-keda”	Suhtlemisvõrgustike ehitamine	Inimeste tundma õppimine	Järjest intensiivsem
Faas 4	“teadma-kuidas”	Teadmiste edasiandmine võimetele vastavalt	Õppimine läbi tegemise	Intensiivseim viimases faasis

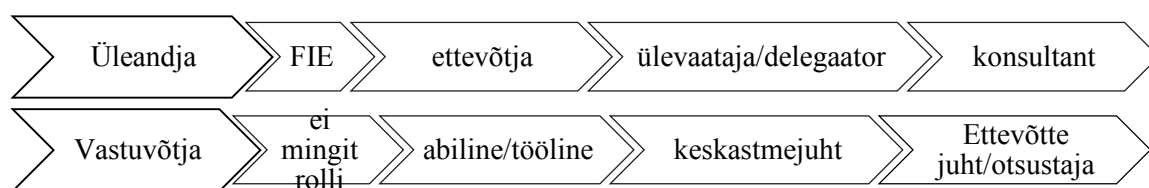
Allikas: autori koostatud Varamäki, Pihkamaa, Routamaa, 2003, lk 6 põhjal.

Esimeses faasis õpib vastuvõtja läbi rutiinsete ülesannete ettevõtet tundma süvitsi ja tekib arusaamine, kuidas asjad toimivad ja mida tehakse. Protsess on alguses intensiivne, kuid mida aega edasi, seda lihtsamaks ja tavapärasemaks vastuvõtja jaoks muutub. Teises faasis hakkab arenema vastuvõtja kujutlus organisatsioonist ja protsess muutub üha üksikasjalikumaks, sest vastuvõtja hakkab mõistma üha keerukamaid protsesse. Kolmandas faasis, mis ideaalis on ajaliselt pikk periood, kujundatakse välja suhted, uued harjumused ja rutiinid ning harjutakse uue juhtkonnaga. Viimases faasis on ettevõtte läinud uue juhi kätte ja rakenduvad ning kinnituvad uue juhi poolt sisse viidavad muudatused. (Varamäki, Pihkamaa, Routamaa, 2003, lk 6)

Omanduse üleandmise protsessis on keskseks küsimuseks perekonna kommunikatsiooni parendamine, kuid lisandub ka juriidiline omanduse üleandmine ja selle planeerimine ning perekonna valitsemise korra kindlaks määramine. Omanduse juriidiliseks üleminekuks on kolm varianti (Arumäe 2015, lk 214-216):

1. planeeritud üleandmine üleandja eluajal võõrandamistehinguga,
2. testamendi- või pärimislepingu järgne üleminek,
3. seadusjärgne omanduse üleminek.

Põlvkonnavahetuse puhul on peamisteks protsessis osalejateks üleandja ja vastuvõtja. Juhtimise üleandmise käigus muutuvad osapoolte rollid vastavalt etapile, milles ettevõtte seoses põlvkonnavahetusega on. Rollide vahetumine on omavahelises seoses ja ettevõtte senisel juhil tuleb arvestada, et lisaks tema enda rolli pidevale muutumisele muutub ka tema poolt valitud järglase roll (vt joonis 4 lk 22) (Handler, 1990, lk 41)



Joonis 4. Üleandja ja vastuvõtja rollide muutused (autori koostatud Handler 1990, lk 41-43 põhjal)

Üleandja ja vastuvõtja rollide tähtsus on omavahel korrelatsioonis – üleandja mõju kahanedes kasvab vastuvõtja rolli tähtsus. Enim esineb raskusi kolmandas ja neljandas staadiumis, kus üleandjal tuleb loovutada kontroll ja astuda ettevõtte juhtimisest kõrvale. Vastuvõtjate puhul toimub vastupidine protsess ja harjuda tuleb võimu ja vastutusega, mis kaasneb ettevõtte juhiks kinnitamisega. (Handler, 1990, lk 43)

Sonnenfeld (1991, lk 70) on sõltuvalt üleandja käitumismustritest ja probleemide lahendusviisidest lähtuvalt välja toonud nelja tüüpi võimu üleandjaid – monarh, kindral, suursaadik ja kuberner. Monarhi-tüüp ei anna ettevõtte juhtimist vabatahtlikult üle ja üldjuhul lahkuvad töökohalt vaid ultimaatumite või muude äärmuslike vahendite rakendamisel. Kindralid ei soovi samuti oma ametikohta vabastada ning teevad kõik endast oleneva, et ennast uuesti ettevõtte töösse kaasata. Üldjuhul peavad kindrali-tüüpi üleandjad enda järglasi ebaadekvaatseteks ja juhikohale mittesobivateks kuigi tegelikkus võib teine olla. Suursaadikud lahkuvad ametikohalt tänutundega ja üldjuhul jätkavad ettevõttes nõuniku rollis. Kubernerid annavad juhtimise üle õigeaegselt ning eemalduvad pereettevõtte tööst täielikult.

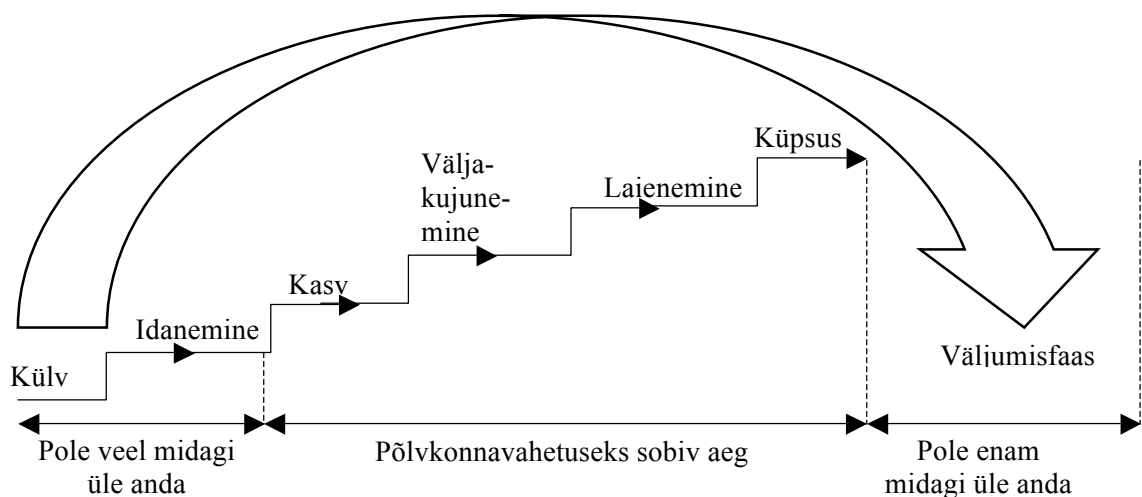
Vastuvõtja positiivne hoiak ettevõtte juhtimise üle võtmisele on mõjutatud tema eelnevast karjäärist ja võimalusest eneseteostusele pereettevõttes; tunnetatud austusest ja mõjuvõimust ettevõttes ning pühendumisetasemest ettevõttele (Dyck, Starcke & Mischke, 2002, lk 144). Peale perefirma üle võtmist kujunevad aja jooksul ka uuest juhtidest monarhid, kindralid, suursaadikud ja kubernerid, kuid eelnevalt läbitakse ka klassikalisi juhtimisstiile, üritades leida endale sobiv (Arumäe, 2015, lk 212).

Pereettevõtete tegevusvaldkonnad on küll ühesed tavaettevõtetega, kuid iga perekond on erinev ja seega ka mõjutused ettevõttele erinevad. Üldiselt saab välja tuua neli

faktorit, mis on põlvkonnavahetuse planeerimisel ja läbiviimisel olulised ja mida saab arvesse võtta koostamaks ettevõtte vajadustest lähtuvat juhtimise üleandmise plaani (Dyck *et al.*, 2002, lk 148):

- organisatsiooni elutsükkel,
- organisatsioonikeskkonna olukord,
- üleandja ja vastuvõtja juhtimisstiilid ja vastastikune sobivus,
- kommunikatsioon ja isikutevahelised suhted ettevõttes.

Ettevõtte üleandmisel tuleb arvestada organisatsiooni elutsükliga, mis määrab juhi vajalikud oskused ja teadmised ning üldised kriteeriumid uuele juhile/omanikule. Janssen (2013, lk 2) on ettevõtte elutsükli jaganud seitsmeks osaks – külv, idanemine, kasv, väljakujunemine, laienemine ja küpsus. Viimasele faasile järgneb sobiv võimalus väljumiseks või korduvad samad faasid alates kasvust. Joonisel 5 on toodud ettevõtte elutsükli osad, kuhu on lisatud pereettevõtte juhtimise üleandmise sobivaimad ajajärgud. Pereettevõtte põlvkonnavahetuse sobivaimaks ajaks on kõik faasid kasvufaasist kuni küpsusfaasini. Eelkõige on sobilikumaks faasiks küpsusfaas, sest just selles etapis on ettevõtte tugevaim ning stabiilsem.



Joonis 5. Ettevõtte elutsükli ja juhtimise üleandmine (Allikas: Arumäe, 2015, lk 129)

Organisatsioonikeskkond määrab juhtimise üleandmise protsessi vajaduse ja kiiruse. Üleandja ja vastuvõtja juhtimisstiilide kindlaks tegemine ja nendest tulenevate erinevuste teadvustamine tagab sujuvama üleminekuprotsessi töötajatele ja efektiivne kommunikatsioon ning head isikutevahelised suhted organisatsioonis aitab vältida

konflikte ning loob eeldused positiivseks põlvkonnavahetusprotsessiks. (*Ibid*, 2002, lk 145-147) Kokkuvõtteks on siiski iga pereettevõtte ainulaadne ja kuigi on võimalik kirjeldada üldisi protsesse ja võimalusi, mis perefirma läbib võimu üleandmisel, on tegemist üsna üksikjuhtumil põhineva valdkonnaga.

Juhtimise üleandmine on üheks suurimaks väljakutseks pereettevõtte puhul. Edukas firma üleandmine eeldab ideaalis uue juhe kaasamist firma töösse juba noorest east peale, et tekiks seotus organisatsiooniga ja soov pühenduda perefirmale. Protsess ise hõlmab endas mitmeid alategevusi, mille käigus järk-järgult väheneb senise juhi roll ja suureneb uue juhi roll. Selline lähenemine võimaldab nii töötajatel kui partneritel ja teistel ettevõttega seotud huvigruppidel kasvatada usaldust tulevase uue juhi vastu ja loob eeldused sujuvaks ettevõtte üleminekuks. Oluline on ka ettevalmistavatel ja üleandmisele järgnevatel tegevustel, eelkõige ettevõtte jälgimisel põlvkonnavahetuse järgselt, sest kaasneda võivad keerukad olukorrad, mis omakorda vale lähenemise puhul võivad põhjustada probleeme ja mõjutada ettevõtte tööd.

1.3. Põlvkonnavahetusega kaasnevad probleemid ja tüüpvead perefirmades

Edukas põlvkonnavahetus ja juhtimise üleandmine on üks suurimaid väljakutseid pereettevõtetest rääkides. . Kõik pereettevõtted on tänu perekonna faktorile unikaalsed. Põlvkonnavahetusprotsessi planeerimine perefirmades eeldab eelkõige ettevõtte tundmist, et koostada juhtimise üleandmise plaan, mis arvestab kõiki organisatsiooni eripärasid.

Pereettevõtete jätkusuutlikust iseloomustatakse tihtipeale fraasiga “*shirtsleeves to shirtsleeves*” ehk “särgikäisest särgikäiseni”. Selle kohaselt loob esimene generatsioon eduka äri, teine generatsioon elab selle äri kulul ja kolmas generatsioon peab algusest alustama (Ward, 2004, lk 4). Uuringute kohaselt on vaid 30% perefirmadest edukad juhtimise üleandmisel teisele generatsioonile, kuid suur osa nendest ettevõtetest hävib uue põlvkonna juhtimise all ning ainult 15% neist firmadest jõuab kolmanda generatsiooni juhtimise alla (Miller *et al.*, 2003, lk 514). Põlvkonnavahetusega kaasnevate probleemide teadvustamine on oluline, sest viimased võivad negatiivselt mõjuda perekonnasisestele suhetele ja ettevõtte sooritusele, mis omakorda mõjutab

kõiki organisatsiooniga seotud huvigruppe (De Massis, Chua & Chrisman, 2008, lk 183).

Ward (2004, lk 5) toob välja enimlevinud põhjused, mis on pakutud pereettevõtjate endi poolt, miks perefirmad üldjuhul generatsioonide vahetust üle ei ela ja raskustesse satuvad:

- ettevõtte, ei suuda kaasa minna muutuva majanduskeskkonnaga, olgu selleks siis kohanemine muutuva turusituatsiooniga, uueneva tehnoloogiaga või inimressurssiga seotud muutustega;
- maksukoormus kasvab liiga suureks ja ettevõtte satub majanduslikesse raskustesse;
- ettevõtte ülevõtjad on kogenematud, vähese motivatsiooniga ja ei ole huvitatud firma edukusest samal tasemel nagu nende vanemad;
- perekonna kasvuga ja generatsioonide lisandumisega laienevad perekonna huvid, muutuvad väärtused ja ootused, mis omakorda toovad kaasa konfliktid ja pühendumuse probleemid;
- organisatsioonikultuur, mis on loodud ühe generatsiooni poolt valmistab raskusi järgmisele generatsioonile, mõjutades tulevase põlvkonna probleemide lahendamise oskust, juhtimisvõimet jne.

Edukas ettevõtte juhi vahetus saab alguse planeerimisest ja ettevalmistusest. Eristatakse kolme põhilist probleemi, mis on seotud äri juhtimise üleandmise ettevalmistusega (Duh, Tominc, Rebernik, 2009, lk 258):

1. juhtimise üleandmisega otseselt seotud inimeste emotsionaalsed ja psühholoogilised probleemid;
2. põlvkonnavahtuse protsessi keerukusest ja üleandja piiratud teadmistest tulenevad probleemid;
3. seadusandlusest tulenevad probleemid.

Juhtimise üleandmisega on otseselt seotud ettevõtte senine omanik ja perekonna liige(liikmed), kellele äri edasi antakse. Mõlemaid osapooli mõjutavad erinevad psühholoogilised ja emotsionaalsed faktorid, mis võivad takistada põlvkonnavahtuse planeerimist. Üks suurimaid psühholoogilisi faktoreid, mis takistab tihti peale ettevõtte

üleandmise planeerimist on seotud surelikkusega. Ettevõtte asutaja ei arvesta tihtipeale, et temaga võib midagi juhtuda ja surma teema arutamine on perekonnas tabu, millele vaadatakse kui vaenulikule tegevusele. Teiseks suureks probleemiks on rivaalitsemine ja järglase valikuga seotud küsimused. Ettevõtte ülevõtjad ei soovi juhtimise üleminekut planeerida, sest kardavad perekonnasisest rivaalitsemist ja konflikte, samas kui ettevõtte senine juht ei soovi eelistada üht perekonna liiget teisele. Ettevõtte omanikku takistavad juhtimise ülemineku planeerimisel ka üldine hirm võimu kadumise ees ja mured seoses pärandiga, mis temast jääb. (Kets de Vries, 1993, lk 321)

Pereäri unikaalsusest tulenevalt on ka iga firma põlvkonnavahetuse protsess unikaalne ja mõjutatud erinevatest teguritest. De Massis *et al.* (2008, lk 188) jagavad juhtimise üleandmise protsessi tüüpvead kolme kategooriasse:

- ettevalmistavate tegevuste kehtestamine,
- vastuvõtjate ettevalmistamine,
- vastuvõtjate valik.

Ettevalmistavate tegevuste kehtestamisel ei defineerita põlvkonnavahetuse protsessis osalevate isikute rolle piisavalt ja tihtipeale on ka kommunikatsioon ettevõtte töötajate ja võimalike kaasomanike suunas puudulik. Vastuvõtjate ettevalmistuses on tüüpviigadeks vähene tulevaste juhtide koolitamine, tagasiside andmine nende töösooritusel ja liiga hiline ärisse kaasamine. Järgija valiku puhul on suurimaks probleemkohaks objektiivsete ja ratsionaalsete valikukriteeriumite kehtestamine, mis võib viia ebakompetentse järglase valikuni. (*Ibid*, 2008, lk 187)

Seadusandlusest tulenevad probleemid hõlmavad endas eelkõige ettevõtte juhtimise üleandmisega seotud makse ja juriidilisi tegevusi. Riigiti on pereettevõtluse rolli ja tähtsuse teadvustamine erinev, näiteks Hispaanias ja Soomes on “pereettevõtte” mõistena defineeritud ministeeriumi tasemel, Itaalias ja Rumeenias tsiviilkoodeksiga ja Maltal on koostamisel maailma esimene pereettevõtteid reguleeriv seadus. (Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee 2015)

Põlvkonnavahetuse protsessi läbiviimise järgselt on ohuallikad vana juhtimisstiili ja uue juhtimisstiili kokku sobimatuses. Üldjuhul oodatakse ettevõtte uelt juhilt ka muudatusi ja parendusi ettevõtte juhtimisse. Miller (2003, lk 517) on välja toonud kolm suunda põlvkonnavahetuse järgselt, mis võivad viia kas uue juhi ebaõnnestumiseni või ettevõtte

likvideerimiseni: konservatiivne, kõhklev ja mässav suund. Konservatiivse suuna puhul jätkab uus juht ettevõtte tsentraliseeritud juhtimist ja suur roll on ka endisel juhil. Sellise stiili puhul võib tulemuseks olla turuosa kaotus ja ettevõtte pankrotistumine. Kõhkleva stiili puhul on uus juht ebakindel, organisatsioonikultuur konfliktirohke ja tulemuseks äpardunud projektid ja kahanev kasumimarginaal. Mässumeelse suuna puhul tegutseb uus juht eelkõige isiklikest huvidest lähtuvalt ja viib ettevõttes sisse hulga muudatusi, mille tulemuseks on suured kulutused ja finantside raiskamine.

Juhtimise üleandmist mõjutavad ettevõttes ka rahalised tegurid ja poliitiline-majanduslik keskkond, milles ettevõtte tegutseb. Finantsvahenditega seonduvatest probleemidest on enimlevinud probleemid suutmatuse toime tulla erinevate maksude ja rahaliste väljaminekutega, mis kaasnevad ettevõtte juriidilise omanduse üleandmisega ja ressursside piiratud võimega võrrelda uusi keskastmejuhte. Organisatsioonikeskkonnast tulenevalt avaldavad põlvkonnavahtusele enim mõju majanduslikud muutused, mis võivad kaasa tuua muutused kliendibaasis, turgudel ja mõjuda ettevõtte sooritusele ja tootlikkusele (De Massis *et al.*, 2008, lk. 187).

Perefirma on unikaalne ja komplitseeritud ettevõtte tüüp, mida tavaetevõttest suuremal määral mõjutavad peresisesed suhted ja sündmused. Perefirmadel on palju iseäralikke jooni ja omadusi, mille positiivset mõju oskuslikult rakendades on võimalik muuta pereetevõtte edukaks ja seeläbi toetada ka perekonda. Edukate pereetevõtete alustaladeks on pereliikmete pühendumus ja lojaalsus ettevõttele, kuid samas ei tohi ära unustada mittepereliikmeid töötajaid. Enamasti on eduka pereetevõtte puhul üheks loogiliseks sammuks ka juhtimise üleandmine järgnevale põlvkonnale. Edukas generatsiooni vahetus eeldab endas eelkõige selle protsessi tundmist ja mitte tagant kiirustamist. Oluline on uus juht integreerida ettevõtte töösse järk-järgult, et tekiks usalduslik suhe nii töötajate, klientide, koostööpartnerite kui ka muude huvigruppidega. Oluline ei ole anda üle ainult perefirmit formaalselt vaid anda uuele juhile ka kogutud teadmised. Samas ei tohiks liialt peale suruda üleandja poolseid vaateid, sest eduka ettevõtte üheks komponendiks on ka innovaatus ja arenemisvõime, et minna kaasa majanduslike ja ühiskondlike muutustega. Põlvkonnavahtuse planeerimine ja koostatud plaani jälgimine ning vajadusel modifitseerimine anna juhtimise üleandjale ja vastuvõtjale selgepiirilise kava, mis aitab vältida ootamatuste ning probleemide teket.

2. JUHTIMISE ÜLEANDMISE PROTSESSI UURING EESTI PEREFIRMADES

2.1. Eesti pereettevõtluse hetkeseis

Pereettevõtted annavad märgatava panuse paljude riikide majandustesse. Euroopa Komisoni 2009 aasta raportis on välja toodud, et Euroopas on 60% ettevõtetest perefirmad, varieerudes suurustes ja olles tegevad kõigis sektorites. Enamikel juhtudel on pereettevõtete puhul tegemist väikese või keskmise suurusega ettevõttega (edaspidi VKE), kuid maailmas on ka suurettevõtteid ja korporatsioone, mis olles ühtaegu pereettevõtted on ka rahvusvahelistes edetabelites hõlmamas kõrgeid kohti. Prantsusmaal ja Saksamaal on enamus 250st suurimast börsil noteeritud ettevõttest perefirmad. Tuntumad pereettevõtted on veel näiteks Walmart, Samsung, Hyundai, Henkel, LEGO, Mars ja Ford. (Venter & Farrington, 2009, lk 135)

Pereettevõtete tähtsust ja olulisust näitab ka asjaolu, et Euroopas on moodustatud liit *European Family Businesses* (edaspidi EFB), mis esindab Euroopa pereettevõtete huve. Organisatsioon on loodud 1997. aastal ja on katusorganisatsiooniks erinevate riikide pereettevõtteid esindavatele liitudele. Esindatud on näiteks Soome, Hollandi, Bulgaaria, Suurbritannia, Prantsusmaa, Malta ja Saksamaa perefirmade ühingud. Eelkõige on liidu eesmärgiks aidata kaasa pereettevõtteid toetava poliitika ja võrdsete tingimuste loomisel võrreldes teiste äriühingutega. EFB tegeleb ka regulaarsete statistiliste andmete kogumisega, mis puudutab pereettevõtteid ja nende panust erinevate riikide majandusse. (European Family Business 2016)

Eestis ühendab pereettevõtjaid 2014. aastal loodud mittetulundusühing Eesti Pereettevõtjate Liit (edaspidi EPEL). Organisatsiooni eesmärgiks on eelkõige koondada Eesti pereettevõtjaid ning neid toetada ja luua ärivõimalusi läbi Eestisisese ja rahvusvahelise koostöö. Samuti organiseeritakse koolitusi, mis käsitlevad

pereettevõttele omaseid teemasid ja küsimusi. Asutajaliikmeid oli ühingul 32 ja käesoleva lõputöö kirjutamise hetkel on liikmete arv kasvanud 61 pereettevõtjani. (Eesti Pereettevõtjate Liit 2016) Ühingu presidendiks on Urmas Isok, kes on ka üks ühingu asutajaliikmeist ning idee autor ning algataja (Sobak, 2014).

Statistilistest andmetest rääkides on Eesti pereettevõtete hetkeolukorda üsna raske kajastada, sest ei ole läbi viidud laiapõhjalist uuringut, mis käsitleks ainult Eesti pereettevõtteid. 2012. aasta Praxise uuringust, mis käsitles väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumusi, selgus, et Euroopa Liidus on VKE osakaal 99,8% ja Eestis on 99,9% tegutsevatest ettevõtetest VKE-d. Sama uuringu kohaselt defineeris nendest VKE-st ennast 66% pereettevõttena. (Väikese ja keskmise...2012) Arumäe (2015, lk 92) toob aga välja asjaolu, et kuna antud uuringus käsitleti ka FIE-sid osana VKE-dest, siis ei saa toodud näitajat kuigi õigeaks pidada, arvestades, et naaberriikides on vastavad näitajad Lätis 58% ja Leedus 38%. Tema hinnangul välistades uuringus ennast pereettevõttena defineerinud FIE-d vastanutest, peaks ka Eesti pereettevõtete protsent langema umbes 10% võrra, olles seega sarnane naaberriigi Lätiga. Kirsipuu (2011, lk 255) toob välja, et pereettevõtluse tähtsus hakkas Eestis tõusma alates 2004. aastast, kui Eesti liitus Euroopa Liiduga ning algas üldine ettevõtjate kasv ning ainuüksi 2010. aastal alustas tegevust üle 3000 pereettevõtte (osaühinguna).

Kõige lähemad statistilised andmed, mis hetkel teatud määral kirjeldavad Eesti pereettevõtete olukorda tuuakse välja EFB ja KPMG 2015. aastal välja antud uuringu kokkuvõttest *European Family Business Trends*, mis sisaldab kahe ühingu koostöös läbi viidud pereettevõtluse uuringut (European Family Business Trends 2016). KPMG on ülemaailmne auditi-, maksu- ja nõustamisteenuseid pakkuvate ettevõtete võrgustik, mis koostöös EFB liiduga viib läbi nüüdseks iga-aastaselt veebipõhiselt uuringut *The European Family Business Barometer* (KPMG Eestis 2016). Uuringut viiakse läbi kaks korda aastas (tulemused avalikustatakse juunis ja detsembris) tagamaks täpsed andmed ja muutused Euroopa pereettevõtteid puudutavates teemades ja probleemides. Eelkõige uuritakse perefirmade kindlustunnet tulevikus suhtes, enim murettekitavamaid küsimusi ja tulevikuplaane. (Business Barometer 2015) Uuring ei kajasta andmeid riikide lõikes eraldi, kuid välja on toodud Balti riikide perefirmade statistilised näitajad.

Uuringu kohaselt on üldine kindlustunne Balti riikide perefirmade seas väga hea ja 75% küsitletuist on tuleviku suhtes optimistlikult meelestatud. Eelkõige soovitakse keskenduda kasumlikkuse kasvatamisele (65%) ja käibe suurendamisele (35%). Enim muret tekitavad kasvavad tööjõukulud (44%) ja oskustööjõu saadavus. Perefirmad sooviksid hõlpsamat ligipääsu finantseerimisele (pangalaenuks 32%) ja paindlikumaid tööturu reegleid (26%). Üldiselt olid uuringu kohaselt Balti perefirmade näitajad sarnased ülejäänud Euroopa näitajatega, suurim erinevus ilmnes muredest rääkides, kus Euroopa perefirmade kohaselt on tõsisem teema tihenev konkurents (37%). (Uuring European Family...2015) Kahjuks on siiski antud uuring üldistav ja täpseid andmeid Eesti kohta välja tuua pole võimalik. Samuti jääb selgusetuks, mis oli vastajate koguarv Balti riikidest.

Probleemkohaks statistilisel võrdlemisel on riigiti erinev perefirmade definitsioon või selle täielik puudumine, mis tõttu võib ühes riigis tehtud uuring hõlmata perefirmasid, mis teises riigis on terminoloogia erinevuse tõttu välistatud. Euroopa Komisjoni raportis (2009, lk 4) tehakse ettepanekuks algata menetlusi, mille eesmärgiks on pikemas perspektiivis äriregistritesse viia muudatus ja võtta kasutusele ka kategooria "pereettevõtte". See eeldab aga ühese definitsiooni ja terminoloogia olemasolu.

Juhtimise ülemineku probleemkohtadena toob antud raport välja eelkõige antud valdkonna õigusaktide suure erisuse. Üheks võimalikus lahenduseks lihtsustamiseks kogu protsessi on eelkõige üleminekut toetavad maksusoodustused ja pärimisõiguse lihtsustamine. Ettevõtjatele juhtimise üleandmise planeerimise olulisuse rõhutamiseks on mitmed Euroopa riigid (Poola, Holland, Belgia) kehtestanud üleminekupaketid, mis rõhutavad planeerimise olulisust ja kirjeldavad antud riigis kethivaid vahendeid ja meetmeid protsessi toetamiseks. (*Ibid*, 2009, lk 6)

Eestis põlvkonnavahtuse protsessi käsitlevaid üldiseid uuringuid läbiviidud pole, küll esineb üksikjuhtumil põhinevaid uurimustöid, mis kirjeldavad põlvkonnavahtusprotsessi. Samas ei ole ka Eesti ettevõtluskultuur väga vana ja vanimad perefirmad on praegusel ajahetkel põlvkonnavahtuse protsessi keskel (Kuidas hoida..., 2015) Pereettevõtete üleminekut reglementeerivat seadusandlust eraldi Eestis kehtestatud pole. Üleüldist ettevõtte üleminekut käsitlevad VÕS §180-185 samuti mõned erinormid MKS-s, KMS-s ja TLS-s. (Vutt, 2010)

Pereettevõtete hetkeolukorra kirjeldamine on kokkuvõtvalt raskendatud, sest Eestis puudub ühene pereettevõtte definitsioon ja üleüldine statistika, mis käsitleks perefirmasid. Antud uurimisvaldkond on siiski järjest enam tähtsust omandav, mis loob eeldused, et ka riigi kõrgemal tasandil hakatakse suuremat tähelepanu pöörama pereettevõtetega seonduvatele regulatsioonidele ja normidele.

2.2. Juhtimise üleandmise protsessi uuringu metoodika, valim ning tulemused

Jätkusuutliku majanduse aluseks on tugevad ja edukad ettevõtted. Ettevõtte edukuse aluseks on eelkõige kompetentne juhtimine ja strateegiline planeerimine tagamaks stabiilsust ettevõttes ka raskematel aegadel. Pereettevõtted on üldjuhul stabiilsemad ja raskustele paremini vastupidavamad kui tavaettevõtted, sest ettevõtte juhtimisse on kaasatud perekond, kes toetavad üksteist ja üldjuhul on pereettevõtjate pühendumus suurem. Sealjuures on pereettevõtete suurimaks väljakutseks juhtimise üleandmine järgnevale põlvkonnale ja sellega kaasnevate muudatustega kaasaminek ja esilekerkivate probleemide oskuslik ning kiire lahendamine. Eesti pereettevõtluskultuur on jõudnud ajajärku, kus ollakse hetkel esimese põlvkonnavahetuse protsessi keskel, kuid antud teemat on käsitletud üsna vähesel määral. Käesolev lõputöö on eelkõige kirjutatud Eesti Pereettevõtjate Liidu liikmetele ja ka teistele pereettevõtjatele, kes vajavad informatsiooni juhtimise üleandmise protsessi kohta. Lõputöö annab pereettevõtjatele ülevaate juhtimise protsessist ja võimaldab vältida probleeme ja tüüpvigu perefirmade juhtimisel ja juhtimise üleandmisel.

Antud lõputöös on kasutatud nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uuringumeetodit. Kvantitatiivse osa uuringumeetodiks valiti ankeetküsitlus ja küsitluse läbiviimise vahendiks veebipõhine *Google Docsi* keskkond (vt tabel 7 lk 32). Uurimismeetodi valikul sai otsustavaks faktoriks asjaolu, et ankeetküsitlus on anonüümne ja võimaldab koguda andmeid kiirelt ning suuremal määral. Üldjuhul on enamik pereettevõtteid VKE-d, mille omanikud hindavad privaatsust ja ei ole alati enda ettevõtete kohta informatsiooni jagama. Kvalitatiivses osas edastati e-kirja teel kahele pereettevõttele küsimused, millele paluti vastata nii ettevõtte juhil (üleandjal) kui ka juhtimise vastuvõtjal. Intervjuu küsimused koostati ankeetküsimustiku tulemuste põhjal.

Tabel 7. Uurimismeetodid

Meetod	Infoallikad	Aeg
Ankeetküsitlus	Eesti Pereettevõtjate Liidu (EPEL) liikmed (61 liiget)	21. märts- 17. aprill 2016
Intervjuud e-kirja teel	1 pereettevõtte üleandja ja 1 vastuvõtja	26.aprill – 28.aprill 2016

Allikas: autori koostatud.

Küsimustik (vt lisa 1) koosneb 19 küsimusest, mis on jagatud kolme erinevasse teemaplokki. Esimeses osas soovitakse teada taustandmeid pereettevõtte ja vastaja kohta. Teises osas käsitletakse pereettevõtte juhtimist ja perekonna kaasatust ettevõtte töös ja kolmas osa keskendub juhtimise üleandmisele ja probleemidele, mis võivad esineda pereettevõtetes. Küsimustikus kasutatakse nii suletud kui avatud küsimusi, kuid suletud küsimustele lisati ka vastusevariant “*muu*”, et muuta küsimusi avatumaks. Küsimuste 13, 14 ja 19 puhul kasutati Likerti skaalat. Küsimused 1-18 olid koostatud autori poolt, kuid 19. küsimuse puhul kasutati Chua, Chrisman ja Sharma (1999, lk 39) poolt välja töötatud väiteid, mis käsitlevad põlvkonnavahetuse ja juhtimise üleandmise protsessi, perefirma juhtimise ja pereliikmete ning –väliste isikute kaasamise olulisust perefirmades. Vastuste paremaks analüüsimiseks jaotas lõputöö autor toodud väited kolme teemaplokki:

1. juhtimise üleandmine – teemad 1, 5, 7 ja 13;
2. pereliikmete kaasatus ja töötamine pereettevõttes – teemad 2, 4, 6, 10, 12, 14;
3. mittepereliikmete kaasatus ja töötamine – teemad 3, 8, 9, 11.

Eesti Pereettevõtjate Liidu (edaspidi EPEL) liikmetele edastati küsimustik läbi EPEL-i kodulehe kontaktivormi 21.03.2016 ja 23.03.2016 tuli EPEL-i esimehelt Urmas Isokilt kinnitav e-kiri, et küsimustik on kõigile liikmetele edastatud. Aprilli alguseks oli küsimustele vastanud 19 erineva pereettevõtte esindajat. Põhjusel, et suur osa pereettevõtted ei ole EPEL-i liikmed, kuid autor soovis koguda rohkem andmeid, edastati küsimustik ka läbi Pärnu Kolledži infolisti tudengitele, seades vastamise eelduseks enda pereettevõttes töötamise. Kolledži tudengite, eelkõige avatud ülikooli üliõpilaste seas on palju ettevõtjaid, kes võivad samuti potentsiaalselt omada perefirmat. Samuti edastas töö autor küsimustiku Pärnumaa Ettevõtlus- ja Arenduskeskusele, et võimalusel nad edastaksid küsimustiku enda kontaktistile, kuid kahjuks keskusest

tagasisidet ei tulnud. Seega moodustus lõppvalim EPEL-I liikmetest ja Pärnu Kolledži tudengite pereettevõtetest.

Juhtimise üleandmise protsessi uuringu esialgsesse valimisse kuulusid lõputöö autori andmetel 61 pereettevõtjat. Kokku laekus 17.aprilliks 2016 23 täidetud küsimustikku, millest töö autor eemaldas kaks, põhjusel, et vastajateks olid füüsilisest isikust ettevõtjad, kuid antud lõputöö raames ei käsitleta FIE-sid kui pereettevõtteid. Intervjuuküsimused (vt lisa 2) koostati laekunud vastuste tulemuste analüüsi põhjal ja edastati intervjuueeritavatele e-kirja teel 26.04.2016 ja vastused laekusid 28.04. Intervjuueriti ühe kaubanduses tegutseva pereettevõtte juhtimise üleandjat ja vastuvõtjat. Ettevõttes oli aktiivne juhtimise üleandmise teema ja juhtimise vastuvõtjaks oli pereliige. Lõpliku tulemuse kohaselt vastas küsimustikule 21 erineva pereettevõtte esindajat, neist 19 EPEL-i liikmed, mis moodustab esialgsest valimist 31%. Kuna Eesti Pereettevõtjate Liidu liikmete seas on ühest pereettevõttest esindatud mitu liiget ja küsimustikule vastasid kõik erinevate ettevõtete esindajad, siis on lõputöö autor seisukohal, et uuringu osalusprotsenti võib pidada rahuldavaks.

Küsimustiku üldosa ehk küsimuste 1-6 vastustest selgub, et esindatud on üheksa erinevat tegevusala. Väikseim pereettevõtte, kes uuringus osales, on kahe töötajaga ning suurim 150 töötajaga. Kokku on üle 100 töötajaga ettevõtteid uuringus osalenud kolm. Enim tegutsemisaastaid on neljal pereettevõttel - 25 aastat ja kõige vähem on tegutsenud üks kuus aastat aktiivne olnud pereettevõtte. Allolevas tabelis 8 on toodud statistika uuringus osalenud firmade peakontori asukoha, vastaja ametikoha ja omanduse suuruse kohta.

Tabel 8. Uuringus osalenud pereettevõtete üldandmed.

	Vastused	Vastanute arv
Peakontori asukoht	Tallinn	13
	Tartu	3
	Mõnes muus alevikus	5
Vastaja ametikoht	Omanik/asutaja	11
	tippjuht	3
	keskastmejuht	4
	muu	3
Omanduse suurus	100%	12
	50-99,9%	7
	Vähem kui 50%	2

Allikas: autori koostatud.

Kahe kolmandiku vastanute peakontor asus Tallinnas, esindatud olid ka Tartu ja vastusevariant “*mõnes muus alevikus*”. Sellise vastuste jaotumise ühe võimaliku põhjuseks võib tuua asjaolu, et üha rohkem ettevõtteid loovad võimalusel oma peakontorid linnade piiridel või vahetus läheduses asuvatesse tehnoparkidesse, mis asuvad peamiste liiklussõlmede läheduses, kuid siiski ka piisavalt lähedal linnakeskustele. Poole vastanutest moodustasid perefirmade asutajad-omanikud. Vastusevariant “*muu*” valisid kolm vastajat, kellest kaks olid perefirmades tavatöötajad ja üks projektijuht. Samuti üle poole vastajatest omasid perefirmast 100% ja alla poole oma perefirma osalusest omasid vaid kaks vastajat.

Tegevusaastate järgi jaotas lõputöö autor perefirmit kolme kategooriasse :

- 0-6 aastat ehk asutamisaasta 2010-2016;
- 7-16 aastat ehk asutamisaasta 2000-2009;
- 17-25 aastat ehk asutamisaasta 1991-1999.

Alajaotused loodi iga kümnendi kohta alates Eesti Vabariigi taasiseseisvumisest. Tabelist 9 on näha, et 71% ehk 15 ettevõtet on asutatud taasiseseisvunud Eesti Vabariigi esimesel kümnendil, ehk aastatel 1991 kuni 1999. 21. sajandi esimesel kümnendil on asutatud viis pereettevõtet ja alates 2010. aastast vaid üks perefirma vastanute seast.

Tabel 9. Vastanud pereettevõtete jaotus töötajate arvu ning tegevusaastate järgi (n=21)

Pereettevõtte tegevusaastate arv	0 – 6 aastat	7-16 aastat	17-25 aastat
	1	5	15
Pereettevõtte töötajate arv	0-9 töötajat	10-49 töötajat	50-249 töötajat
	7	11	3

Allikas : autori koostatud.

Suuruse alusel kuulusid kõik vastanud väikese ja keskmise suurusega ettevõtete hulka. 53% ettevõtetest jäid suurusjärku kümme kuni 49 töötajat, kolmandik vastajatest olid kuni üheksa töötajaga mikroettevõtted ja 14% vastanutest kuulusid 50-249 töötajaga kategooriasse. Uuringus osalenud ettevõtete keskmiseks töötajate arvuks oli 29 töötajat, kuid põhjusel, et töötajate arvudes esines üsna suuri kõikumisi ja keskmine on kallutatud üksikute esinenud suurte väärtuste suunas, arvutas töö autor ka mediaani, mille väärtus oli 15. Vaadeldes kõiki vastuseid on mediaani tulemus autori arvates korrektsem ja annab keskmisest pereettevõtte suurusest parema ettekujutuse. Antud

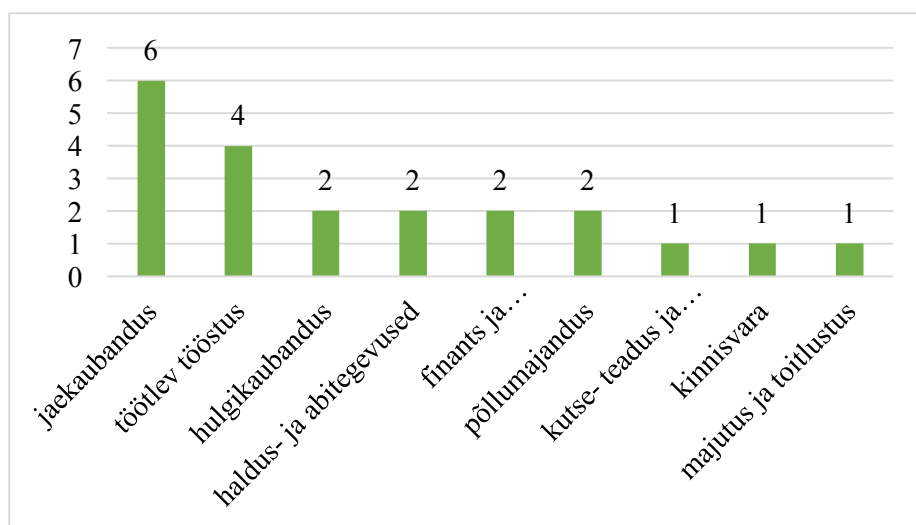
tulemused ei ole üllatavad, sest Eestis moodustavad suure osa ettevõtetest VKE-d ja seetõttu on ka tulemused ootuspärased. Keskmiseks pereettevõtte vanuseks tuli 20,1 aastat, mis näitab, et vastanud pereettevõtted on stabiilsed ja mitmetele majanduse muudatustele vastupidavamad. Perefirmade stabiilsuse ja vastupidavuse tõestusena võib ka käsitleda asjaolu, et kolm suurimate töötajate arvuga ettevõtet (150, 120, 104 töötajat) olid ka tegevusaastate põhjal esireas (vastavalt 24, 23 ja 25 aastat). Ühe võimaliku põhjusena on intervjuule vastanud pereettevõtja arvamusel stabiilsuse aluseks eelkõige asjaolu, et perekonna majanduslik olukord sõltub perefirmast (e-kiri 28.04 vt lisa 3).

Meie firma puhul eelkõige see, et perekonna käekäik ja majanduslik olukord on tihedalt seotud firmaga ja see motiveerib ja sunnib lahendusi leidma ka rasketel aegadel. Kui kuidagi ei saa siis kuidagi ikka saab. (I1)

Oluliseks faktoriks on ka üksteise toetamine ja perspektiivide erinevus, mis võimaldab leida lahendusi erinevatele probleemidele.

Grupis on alati ju lihtsam probleeme lahendada kui üksinda. Erinevad vaated ja lahendused on kergemad tulema. Ja pereliikmed ju toetavad üksteist veel rohkem. (I2)

Tegevusaladest (vt joonis 6) olid esindatud üheksa erinevat tegevusala, neist kõige enam jaekaubanduse (6) ja töötleva tööstuse pereettevõtted (4).



Joonis 6. Perefirmade jaotus tegevusalade lõikes (autori koostatud)

Jaekaubandusega tegelevatest ettevõtetest oli kolm ettevõtet peakontoriga Tallinnas, üks Tartus ja kaks perefirmit olid märkinud vastusevariandiks “*mõnes muus alevikus*”. Töötleva tööstusega tegevatest pereettevõtetest olid kolm peakontoriga Tallinnas ja üks Tartus. Tartu oli peakontori asukohaks märkinud ka üks haldus- ja abitegevusega tegelev perefirma. Muudes alevikes oli peakontor veel põllumajandusettevõtetel ja ühel hulgikaubandusega tegeleval perefirmal.

Ankeetküsitluse teine osa keskendus pereettevõtte juhtimisele ja perekonna kaasatusele ettevõtte juhtimises. Keskmiselt töötas ühes pereettevõttes 3,2 pereliiget (vt tabel 10) ja kõige enam esines perefirmasid, kus töötas kolm pereliiget (8 ettevõtet). Ühes pereettevõttes oli keskmiselt 4,1 juhi ametikohta. 62% vastanud perefirmadest olid perefirmad, kus juhtivad kohad olid hõivatud ainult pereliikmete poolt. Pereettevõttes, kus olid esindatud nii pere- kui mittepereliikmeid juhivad, olid juhtivad ametikohad keskmiste näitajate järgi jagunenud üsna võrdselt – pereliikmetel 2,3 juhi ametikohta ja mittepereliikmel 1,9 ametikohta.

Tabel 10. Pereliikmete kaasatus pereettevõtte igapäeva juhtimisel.

Statistiline näitaja	Pereliikmeist töötajate arv	Juhi ametikohti pereettevõttes kokku	Pereliikmeist juhtide arv	Mittepereliikmeist juhtide arv
Aritmeetiline keskmine	3,2	4,1	2,3	1,9
Mood	3	3	2	0

Allikas: autori koostatud.

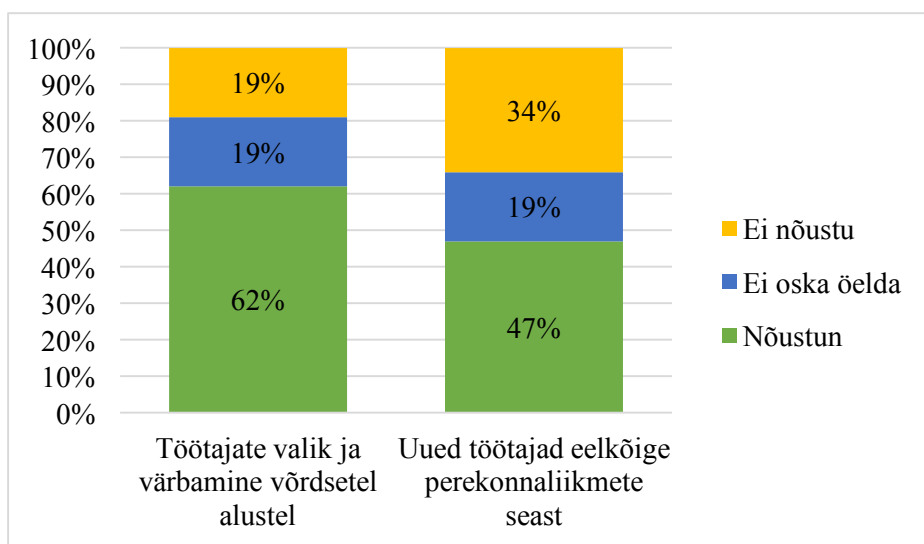
Keskmete näitajate põhjal saab järeldada, et perefirmad, kus on nii pereliikmeid kui mittepereliikmeid juhivad, jaotuvad ametikohad võrdselt ja pereliikmetest juhtidel suurt ülekaalu pole. Mittepereliikmete kaasamine juhtimisse tagab objektiivse vaatepunkti juhtivate otsuste tegemisel ning annab pereettevõtte juhtidele ideaalis erapooletu arvamuse langetatavate otsuste kohta.

Üle poole vastanud perefirmadest (57%) liigitasid end ettevõteteks, kus eelkõige on tähtsad töötajate oskused, kvalifikatsioon ja pereliikmest töötajaid koheldakse võrdselt mittepereliikmeist töötajatega. 38% perefirmadest tegutsesid eelkõige perekonna heaolu tagamiseks, kus võimalusel eelistatakse perekonnaliikmeid töötajaid. Üks vastaja

defineeris enda perefirmat kui *“Professionaalsust pakkuv ettevõte. Ettevõtlus on elustiil”*. Vastuste põhjal võib järeldada, et üldiselt on pereettevõtted siiski oma igapäeva juhtimises ja strateegilistes valikutes sarnased tavaettevõtetega. Antud tulemus kajastab siiski ainult pereettevõtete endi arvamust oma ettevõtete kohta ja objektiivsema vastuse siinkohal saaks kindlasti pereettevõtete perevälistelt töötajatelt. Pereettevõtte juhi, kes on tegev kaubanduses, hinnangul on konfliktide vältimiseks eelkõige oluline objektiivsus otsuste langetamisel perefirmas (vt lisa 3).

Ma arvan, et selliste probleemide vältimiseks on eriti perefirmas otsuste tegemisel vajalik objektiivsus. Kui mõni töötajatest tunneks, et eelistan oma pere liikmeid ja neile on rohkem lubatud, siis sellega kaasneks ma arvan motivatsiooni langus ja kõiksugu muud tegurid, mis lõppkokkuvõttes hakkaks konflikte tekitama. (I1)

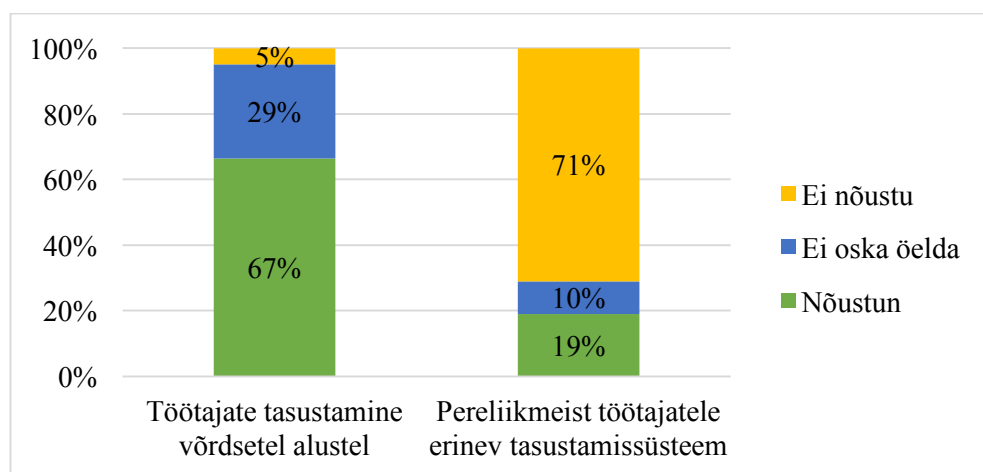
Suhtumist perefirma töötajatesse ning perekonna ning ärinormide vastuolulisust perefirmades hinnati väidetega, mis iseloomustavad pereettevõtte juhtimist ja otsuste langetamist. Igale väitele paluti vastajatel anda oma hinnang 5-palli skaalal, kus 1- nõustun ja 5-ei nõustu. Analüüsi ja võrdluse eesmärgil jagas töö autor väited kolme vastanduvasse paari. Neist esimene käsitles töötajate valikut ja värbamist perefirmadesse ja pere liikmete eelistamist uute töötajate valikul (vt joonis 7).



Joonis 7. Uute töötajate valiku ja värbamise alused vastanud pereettevõtetes, n=21 (autori koostatud)

Tulemustest selgub, et võrdsetel alustel töötajate valiku ja värbamisega nõustuvad kaks kolmandikku pereettevõtjatest, samas ligi pooled vastanutest nõustuvad väitega “uued töötajad eelkõige perekonnaliikmete seast”, millest võib järeldada, et töötajate värbamisel kehtestatakse ühesed tingimused, kuid võrdsete kandidaatide puhul eelistatakse perekonnaliikmeid. Mõlema väite puhul ei oska viiendik vastanutest välja toodud väidete puhul seisukohta võtta ja on valinud hindamisskaalal variandi “3-ei oska öelda”.

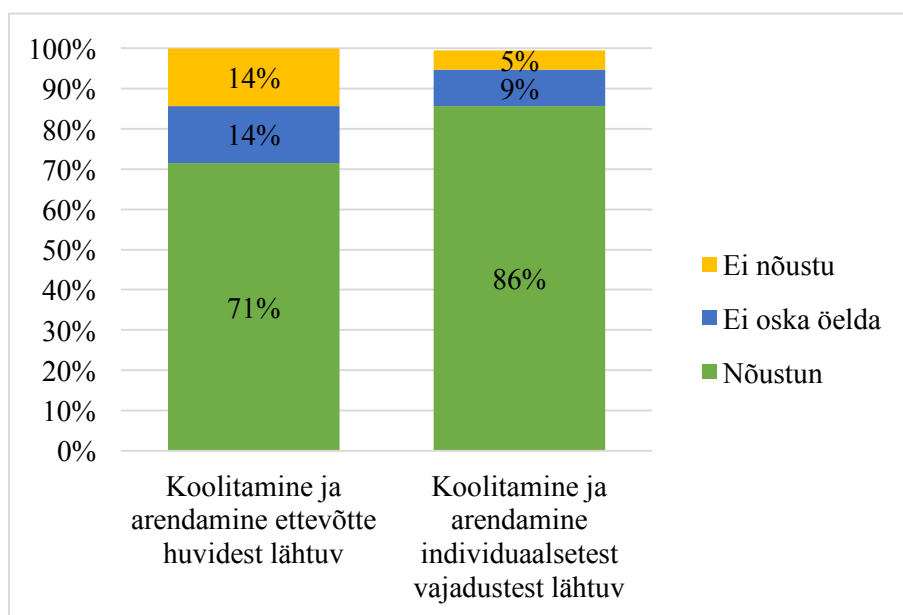
Teine väidete paar käsitles töötajate tasustamist pereettevõttes. Tulemustest selgub (vt allolev joonis 8), et kaks kolmandikku pereettevõtjatest tasustab oma töötajaid võrdsetel alustel ja kolmandik ei oska seisukohta võtta, kas tasustamine on võrdne.



Joonis 8. Töötajate tasustamine pereettevõttes, n=21 (autori koostatud).

Üle kahe kolmandiku vastajatest ei nõustu väitega, et pereliikmeist töötajatele on erinev tasustamissüsteem, kuid erinevat tasustamissüsteemi pereliikmetele rakendab viiendik vastanud pereettevõtetest. Siinkohal ei saa kindlalt väita, et pereliikmetele makstakse töötasu erinevatel alustel, sest pereettevõttes töötamist võidakse pereliikmetele kompenseerida ka muul viisil (näiteks ametiauto, ametikorter vms). Samas on alati ka võimaluseks, et pereliikmetest töötajatele makstakse ametlikku töötasu vähe, et hoida kokku riigile tasuvate maksude pealt ning vajadusel pakutakse lisatasu n-ö “mustalt”. Üldiselt näitavad tulemused siiski, et nii pereliikmeist töötajaid kui pereväliseid töötajaid tasustatakse võrdse süsteemi järgi ja kummagi grupi kindlat eelistamist pereettevõtjate vastustest selgelt välja ei tule.

Viimane väidete paar käsitles koolitamist ja töötajate arendamist pereettevõttes. Eesmärgiks oli teada saada, millistel alustel toimub üleüldine töötajate koolitamine ja arendamine perefirmades ja kas lähtutakse pigem isiklikest soovidest ja huvidest või puhtalt organisatsiooni seisukohast ja vajadustest. Vastuste põhjal saab järeldada, et koolitamine ja arendamine pereettevõttes toimub nii individuaalsetest vajadustest kui ka organisatsiooni huvidest lähtuvalt (vt allolev joonis 9).

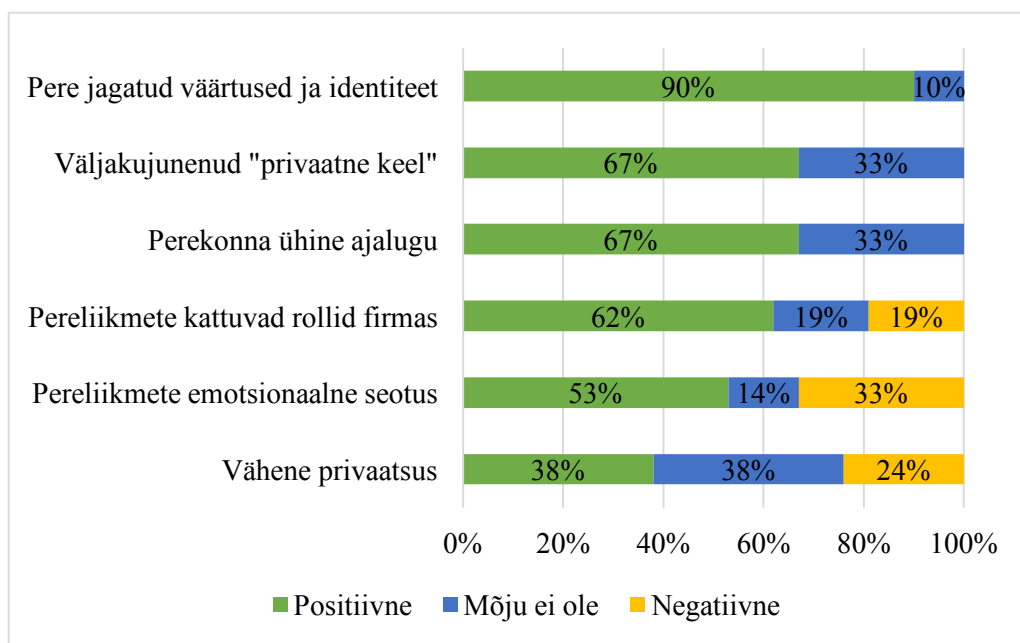


Joonis 9. Töötajate koolitamine ja arendamine pereettevõttes, n=21 (autori koostatud)

Üle 80% vastanutest nõustus väitega, et töötajate koolitamine ja arendamine lähtub individuaalsetest vajadustest, samas kui üle kahe kolmandiku nõustus ka, et oluline on koolitamine ja töötajate arendamine organisatsiooni huvidest lähtuvalt. Siinkohal saab järeldada, et pereettevõtted on paindlikud ja tööjõu koolitamisega seonduvas kindlaid norme ei jälgita.

Pereettevõtetele omistatavate ainulaadsete omaduste mõju paluti vastajatel hinnata skaalal 1-5, kus 1-negatiivne ja 5-positiivne. Eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas perefirmade esindajad ise antud omadusi näevad ja kas pereettevõttes antud omadused üldse esinevad. Tulemustest (vt joonis 10 lk 40) selgub, et pereettevõtjad hindavad positiivseimateks loetletud omadustest mõju, mis tuleneb perekonna jagatud väärtustest ja identiteedist, mille mõju hindas skaalal “4-pigem positiivne” 12 vastajat ja “5-

positiivne” seitse vastajat ehk üldiselt hindas antud väite mõju positiivseks 90% vastajatest.



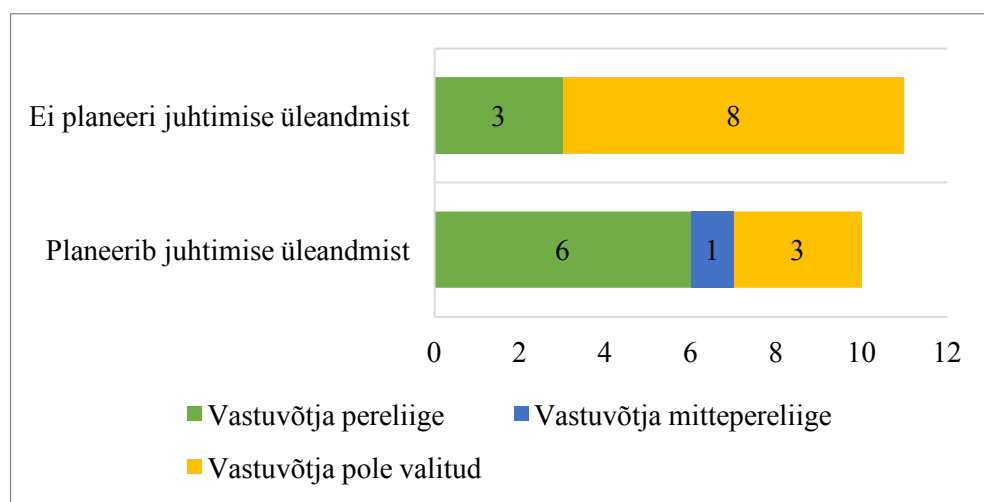
Joonis 10. Pereettevõtete unikaalsete omaduste mõju vastajate hinnangul, n=21 (autori koostatud).

Samuti hindas kaks kolmandikku vastajatest üldiselt positiivseks perekonnas väljakujunenud “privaatse keele” ja ühisest ajaloost tuleneva mõju. Tulemustest saab järeldada, et tulenevalt ühisest ajaloost on pereliikmete toetus üksteisele suur ja võetakse arvesse üksteise tugevusi ja nõrkusi. Üldiselt näitavad tulemused, et vastajate hinnang omaduste mõjule jääb hindamisskaalal pigem positiivsele poolele. Perefirmas töötamisega kaasnev vähene privaatsus omab pereettevõtjate hinnangul kõige vähem mõju perefirmade tööle ja toodud omadustest osutus kolmandiku pereettevõtjate arvamusel negatiivseima mõjuga omaduseks pereliikmete emotsionaalne seotus. Siiski on antud omadust üle poole pereettevõtjatest pidanud üldjoones positiivseks. Tulemuste põhjal saab öelda, et pereettevõtjad oskavad välja toodud ainulaadsete omaduste mõju muuta ettevõttele kasutoovaks ja välja toodud kahevalentsete omaduste negatiivne mõju on muudetud minimaalseks.

Uuringust selgus, et perefirmades töötavate pereliikmete vahel esineb konflikte pigem harva (58%) või üldse mitte (28%). Vaid 24% vastanutest esines konflikte pereliikmete vahel tihti, kusjuures nendest ettevõtetest üle kahe kolmandiku moodustasid perefirmad,

mis olid end küsimuses 15 (vt lisa 1) defineerinud, kui pere esikohal ettevõtte. Sellistes perefirmades üritatakse arvestada eelkõige kõigi pereliikmete erinevate arvamuste, soovide ja heaoluga, muutes ettevõtte konfliktidele vastuvõtlikumaks. Seega võib tulemuste põhjal järeldada, et pereettevõtted, kes eelkõige valivad strateegiaid üldist ettevõtte ja töötajate heaolu silmas pidades, on konfliktidele vastupidavamad.

Küsimustiku kolmandas osas keskenduti juhtimise üleandmise protsessile Eesti pereettevõtetes ja pereettevõtlusega seotud probleemidele. Vastustest selgus, et juhtimise üleandmist planeerisid üle anda 47% vastanutest (10) ja üleandmist ei planeerinud 53% ehk 11 ettevõtet (vt joonis 11).



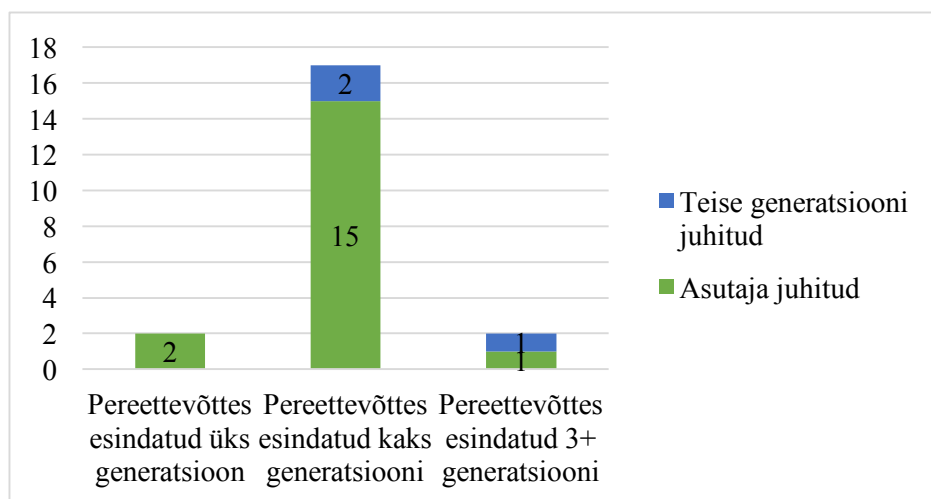
Joonis 11. Pereettevõtete seisukoht juhtimise üleandmisest ja juhtimise vastuvõtjast, n=21 (autori koostatud).

Perefirmadest, kes ei planeerinud põlvkonnavahetust, olid kolm ettevõtet juba juhtimise järgnevale generatsioonile andnud, seega oli juhtimise üleandmisega tegelenud 61% vastanud ettevõtetest. Tulemustest selgus, et perefirmades, mis planeerisid juhtimise üleandmist ei olnud ülekaalus pereliikmeist töötajate arv (keskmine nii pereliikmeist juhtide kui pereväliste juhtide puhul 2,2), kuid ettevõtetes, mis ei planeerinud juhtimise üleandmist oli pigem ülekaalus pereväliste töötajate arv. Üldine tendents perefirmade seas, kes planeerisid juhtimist üle anda, oli uue juhi valimine pereliikmete seast. Juba juhtimise üle andnud pereettevõtetest olid kõik kolm valinud uueks juhiks pereliikme. Ettevõtetest, kes ei planeerinud juhtimise üleandmist, polnud ligi kaks kolmandikku vastuvõtjat valinud. Sobiva vastuvõtja puudumine on üks põhjustest, miks pereettevõtetes juhtimise üleandmist ei planeerita.

Kõik lapsed ei soovi alati vanemate asja edasi ajada. Ma arvan, et olulist rolli mängib ka see, kui edukas on kõnealune ettevõtte ja milline inimtüüp see võimalik tulevane juht on. Kui tegemist on firmaga, mis ehk ei ole kõige edukam ja uus juht ei ole ka selline võitleja tüüpi, siis ei tekigi mingit soovi midagi üle anda ega planeerida. (I2)

Tulemustest selgus samuti, et perefirmad, mis olid end liigitanud kui juhtimine esikohal ettevõtte, planeerisid juhtimise üleandmist ja põlvkonnavahtetus samal tasemel (50 % vastanutest) kui end perekeskseteks lugenud ettevõtted.

17 pereettevõttes ehk 81% vastanute seast olid esindatud kaks põlvkonda, kusjuures viis ehk peaaegu kolmandik neist ettevõtetest olid juba teise generatsiooni juhtimise all (vt joonis 12).

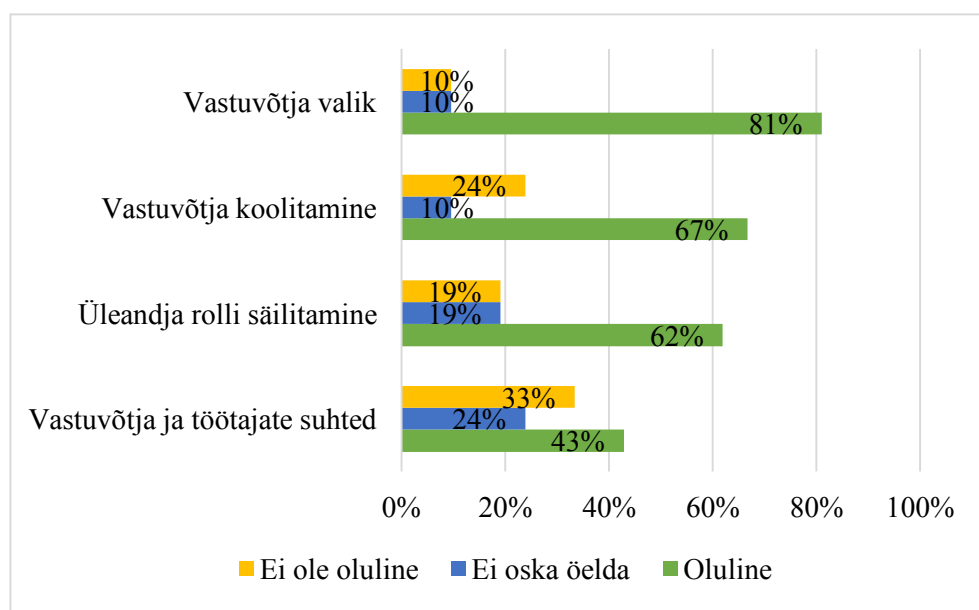


Joonis 12. Pereettevõtetes esindatud generatsioonide ja juhtide jaotus, n=21 (autori koostatud).

Ülejäänud 15 olid juhitud perefirma asutaja poolt. Kahes perefirmas oli esindatud vaid üks generatsioon perekonnast ja kahe vastaja pereettevõtte puhul olid esindatud kolm või rohkem generatsiooni.

Ettevõtted, kus planeeriti põlvkonnavahtuseks juhtimises olid strateegilised plaanid formuleeritud 40% ettevõtetest, neist pooltes oli vastuvõtjaks pereliige, 25% pereväline töötaja ja 25% polnud veel vastuvõtjat otsustanud. Üks ettevõtte tegeles plaanide koostamisega ja ülejäänud pooled plaane ei koostanud. Ettevõtted, kus juhtimise üleandmist ei planeeritud koostasid siiski plaane kaks ettevõtjat.

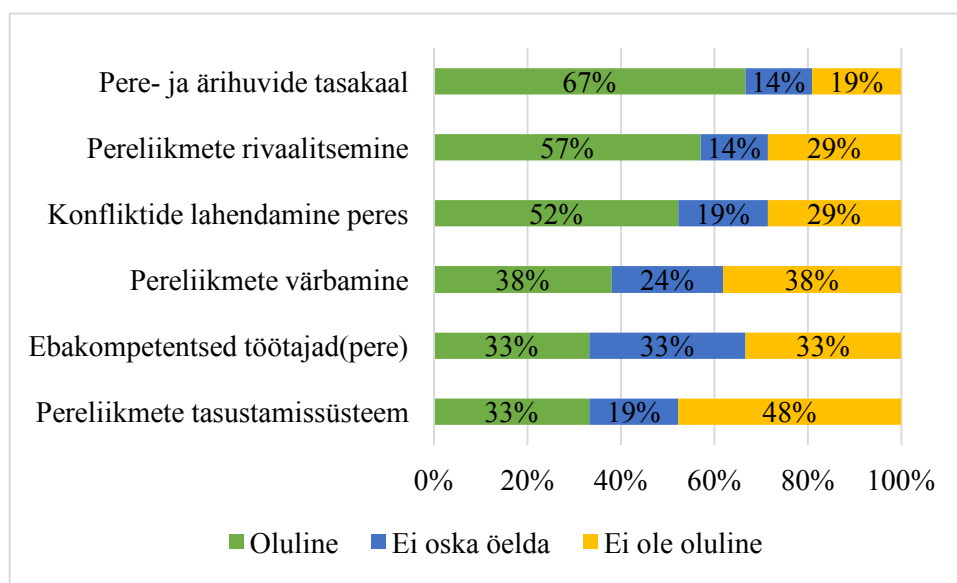
Küsimuses 19 olid toodud teemad, mis pereettevõtetes tekitavad enim küsimusi ja probleeme. Põhjalikumaks analüüsiks jagati välja toodud teemad kolme plokki – juhtimise üleandmisega seonduvad, perefirma ja pereliikmete juhtimisega seonduvad ja pereväliste töötajatega seonduvad teemad. Vastajatel paluti hinnata iga teema olulisust enda pereettevõttes 5-palli skaalal, kus 1-ei ole oluline ja 5-on oluline. Esimene teemaplokk käsitles juhtimise üle andmisega seonduvat temaatikat ja tulemustest selgus, et kõige olulisemaks pidasid pereettevõtjad vastuvõtjaga seonduvaid teemasid (vt joonis 13).



Joonis 13. Juhtimise üleandmisega seotud teemade olulisus vastajate seas, n=21 (autori koostatud).

Kõige olulisemaks hindasid pereettevõtjad välja toodud teemadest vastuvõtja valiku, mida pidas tähtsaks üle 80% vastanutest. Kaks kolmandikku vastajaid pidas oluliseks ka juhtimise vastuvõtja koolitamist ja ettevalmistamist. Väljatoodud teemadest kõige ebaolulisemaks on pereettevõtetes vastuvõtja ja töötajate suhetege seonduv, kuid samas hindas antud teemat oluliseks ligi pool vastanutest, seega ei saa öelda, et antud teemal oleks pereettevõtetes üldiselt ebaoluline. Tulemuste põhjal saab järeldada, et pereettevõtjad mõistavad juhtimise vastuvõtja olulisust ning tulevaste juhtide ettevalmistamisega tegeletakse perefirmades aktiivselt.

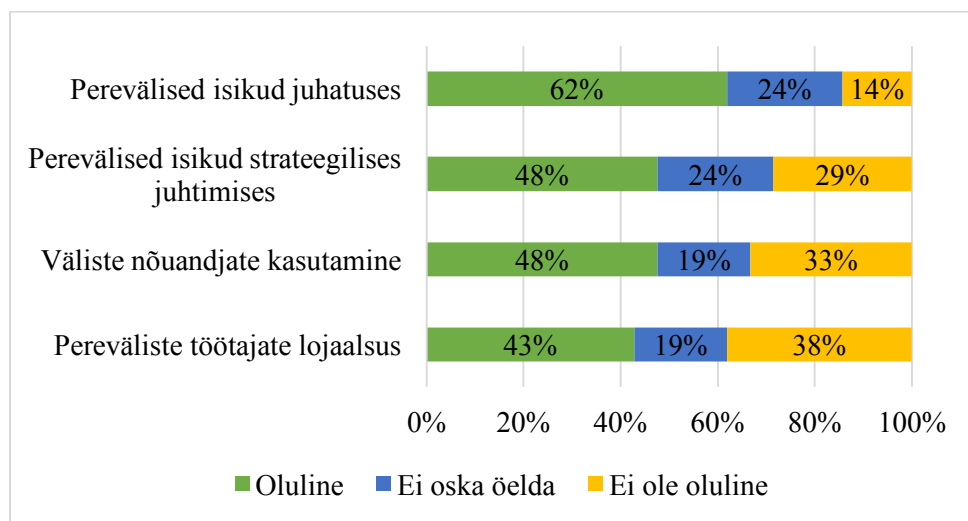
Teine teemaplokk keskendus perefirma juhtimisega ja pereliikmete kaasatusega seonduvatele teemadele. Kõige olulisemaks toodud teemadest oli pereettevõtetele pere- ja ärihuvide tasakaalustamine (vt joonis 14), mida pidas oluliseks kaks kolmandikku vastajatest.



Joonis 14. Perefirma juhtimise ja perekonna kaasatusega seotud teemade olulisus pereettevõtetes, n=21 (autori koostatud).

Antud teemaplokkis toodud teemade puhul jagunesid vastajad toodud kategooriate vahel üsna võrdselt. Huvitavaks tulemuseks oli, et ebakompetentsete pereliikmetest töötajate küsimuse puhul jagunesid vasused võrdselt ja kolmandik pereettevõtteid hindas teemat oluliseks, kolmandik ei osanud seisukohta võtta ning kolmandik arvas, et teema ei ole nende perefirmas oluline. Tulemustest selgub, et pereliikmete rivaalitsemisega seotud teemad on olulised veidi üle pooltes perefirmades, mille põhjal võib järeldada, et pereettevõtetes esineb mõningast rivaalitsemist pereliikmete vahel.

Kolmas plokk teemasid käsitles pereväliste töötajate ja isikute kaasamist pereettevõtte juhtimisse. Tulemustest selgus, et kõige olulisemaks hindasid pereettevõtjad pereväliste isikute kaasamist juhatusse, mida pidas oluliseks kaks kolmandikku vastajatest (vt joonis 15 lk 45). Võrdselt oluliseks (48% vastajatest) hindasid pereettevõtjad pereväliste isikute kaasamist strateegilisse juhtimisse ja väliste konsultantide kasutamist.



Joonis 15. Pereväliste isikute kaasamine pereettevõttes, n=21 (autori koostatud).

Teemaploki tulemustest selgub, et pereettevõttes peetakse oluliseks pereväliste isikute kaasamist ka kõrgemal juhtimistasandil ja vajaduse puhul kasutatakse ka väliseid konsultante probleemide lahendamisel. Tulemuste põhjal saab öelda, et pereettevõttes ei ole suuri probleeme pereväliste töötajate lojaalsusega, sest antud teemad pidasid oluliseks ainult alla poole vastanutest. Pereväliste töötajatega seotud teemade olulisus jäi vastanud pereettevõtete seas keskmise lähedale. Tulemuste põhjal saab öelda, et perefirmad jagunevad pereväliste töötajate tähtsuse hindamisel pooleks.

Peale ankeetküsitluse läbi viimist ja tulemuste analüüsi viis töö autor läbi ka kaks intervjuud ühe pereettevõtte esindajatega (vt lisa 3). Tegemist oli 18 aastat kaubanduses tegutsenud pereettevõttega, kus on esindatud kolm pereliiget. Tulemustest selgus, et üheks võimalikuks põhjuseks, miks juhtimise üleandmiseks plaane ei formuleerita on teadmatus, kuidas neid täpselt koostada. Samuti tõid intervjuueeritavad välja sobiva juhtimise vastuvõtja puudumise. Üleandja seisukohast lähtudes on perefirmade üheks potentsiaalseks küsimuseks põlvkonnavahetuse puhul ebakindlus, mis kaasneb uue juhiga, samas kui vastuvõtja seisukoht oli pigem üleandja suutmatus näha muutusi ettevõttes ja neid aktsepteerida.

Ankeetküsitluse ja intervjuu tulemusena selgus, et Eesti pereettevõtted on stabiilsed firmad, mis oma juhtimises on küllaltki sarnased tavaettevõtete juhtimisega. Tulemuste põhjal saab väita, et põlvkonnavahetuse protsess on pereettevõttes hetkel päevakajaline

teema ja ligi pooled ettevõtted planeerivad juhtimise üleandmist selleks siiski suures osas strateegilisi plaane formuleerimata.

2.3. Juhtimise üleandmise protsessi uuringu järeldused ja ettepanekud juhtimise üleandmise tõhustamiseks

Uuringust selgus, et Eesti pereettevõtetes on juhtimise üleandmisega seonduv pigem aktuaalne teema ja uuringust osalenud ettevõtetest olid juhtimise üleandmise teatud ettevõtted ka juba läbi teinud.

Ankeetküsitluse esimesest osast selgus, et vastanud Eesti pereettevõtete puhul on suures osas tegemist firmadega, mis on asutatud juba Eesti Vabariigi taasiseseisvumise esimesel kümnendil ja edukalt tegutsetakse siiani. Selgus, et vastanute seas oli esindatud mitmeid erinevaid tegevusvaldkondi ja domineeris hoopiski jaekaubanduse valdkond.

Küsitluse teisest teemaplokist selgus, et juhtimise kohapealt liigitavad pereettevõtted oma ettevõtted sarnaseks tavaettevõtetega ning erikohtlemist pereliikmetele üldjuhul ei rakendata. Vastustest ilmnes, et perefirmad jagunesid kahte tüüpi – perefirmad, kus juhi kohad olid ainult pereliikmete käes ja perefirmad, kus oli nii mittepereliikmetest kui pereliikmetest juhte. Viimaste puhul olid ametikohad jagunenud pigem võrdselt ja pereliikmetest juhte ülekaalus ei olnud.

Uuringus osalenud perefirmad hindavad pereettevõtetele omistatavaid ainulaadseid omadusi pigem positiivseteks, mis näitab, et pereettevõtjad on teadlikud enda tugevatest külgedest ja positiivsest mõjust, mis tuleneb pereliikmetega koos töötamisest. Positiivseima mõju avaldasid ühiste väärtuste ja identiteediga seotud omadused, millest saab järeldada, et perefirmades on välja arenenud pereliikmete tugev missioonitunnetus ja kõrge lojaalsus firmale. Uuringust saab järeldada, et konfliktide esinemist perefirmas ei saa seostada pereliikmete arvuga, kes ettevõttes töötavad, vaid pigem üldise suhtumisega perefirma töösse. Perefirmades, kus seati esikohale eelkõige pereliikmete heaolu ja juhiti ettevõtet eelkõige perehuvidest lähtuvalt, esines konflikte sagedamini, kui perefirmades, kes lähtusid juhtimisel üldisest ettevõtte heaolust.

Ankeetküsitluse kolmandast osast selgus, et pereettevõtte juhtimise üleandmine on uuringus osalenud perefirmades pigem oluline teema ja esines ka ettevõtteid, kes olid juba juhtimise edukalt üle andnud. Selgus, et üldiselt oli pereettevõtjad enim küsimusi ja probleeme tekitavate väljatoodud teemade puhul pigem ühisel arvamusel ja olulisimaks peetakse juhtimise üleandmist ja sellega seonduvaid teemasid. Samuti oli pereettevõtetele oluliseks pereliikmetest töötajatega seotud teemad, eelkõige perehuvide ja ärihuvide tasakaalustamine ja pereliikmete rivaalitseamise ning konfliktidega seotud teemad.

Intervjuude analüüsist saab järeldada, et üheks võimalikuks põhjuseks, miks plaane ei formuleerita, on teadmatus, kuidas täpselt plaane teha just erinevate protsessi osade suhtes. Samas saab seoseid tõmmata ka üleüldise strateegilise juhtimise tähtsuse ja juhtimise üleandmise planeerimise vahel. Ettevõtted, kus strateegiline juhtimine ei ole nii tähtsal kohal, ei rakenda strateegilist planeerimist ka juhtimise üleandmisel.

Järgnevalt on esitatud töö teoreetiliste seisukohtade ja empiirilise uurimustöö tulemuste omavaheline võrdlus ja analüüs (vt tabel 11 lk 47-48).

Tabel 11. Empiirilise uurimustöö tulemuste võrdlus teoreetiliste käsitluste ja varasemate uuringutega

Teoreetiline käsitlus/Varasema uuringu tulemus	Empiiriline tulemus
Perefirmadele on omased kahevalentsed omadused, mis potentsiaalselt võivad firmale avaldada nii negatiivset kui positiivset mõju. (Tagiuri ja Davis, 1996, 203-206)	Eesti pereettevõtjad täheldasid välja toodud omaduste esinemist endi perefirmades ning hindasid nende mõju suures osas positiivseks.
Rollide kattuvuse tõttu toimub perefirmades äriliste ning perekondlike normide põrkumine, mis võib pereettevõtetele mõjuda negatiivselt (Lansberg 1983, lk 39-44)-	Pereettevõtjad nõustusid suures osas väidetega, mis iseloomustasid ärilisi norme ja ettevõtte perspektiivist lähtuvaid valikuid, mille põhjal saab öelda, et pereliikmetele erikohtlemist ei rakendata ja lähtutakse eelkõige ärilistest normidest. Intervjuust selgus, et võrdne kohtlemine on eelduseks motiveeritud töötajatele ja sellega välditakse konflikte. Konflikte esines tihedamini firmades, mis olid perekesksed.
Probleemide lahendamine ja strateegiliste otsuste langetamine pereettevõtetes jaotab perefirmit kolme kategooriasse – perekesksed, juhtimisekesksed ning omanikukesksed (Poza, 2009, lk 9)	Vastanute seast üle poole liigitasid oma ettevõtte juhtimis- ja ettevõttekeskseks, kus pereliikmeid koheldakse sarnaselt pereväliste töötajatega, kuid üldiselt oli kaks kolmandikku vastajatest pidanud oluliseks

Juhtimise üleandmise ja põlvkonnavahetuse protsessi planeerimisele panevad suuremat rõhku ettevõtted, kus on suurem osakaal pereliikmetest juhtival kohal töötajatel ja mis on enda strateegilistes valikutes ettevõttekesksed (Chua, Chrisman, Sharma, 1999, lk 33-34)	Pereväliste juhtide suurem osakaal mõjutab juhtimise üleandmise planeerimist ja teemaga ei tegeleta nii suurel määral. Juhtimist planeerivad ettevõtted, kus firma juhtivatel kohtadel oli suurem osa hõivatud pereliikmete poolt. Ettevõtted, kus juhtimist planeeriti jaotusid võrdselt perekeskseks ja juhtimiskeskseks.
Pereväliste töötajaid ettevõtte juhtimisse ja otsustusprotsessi kaasatakse vähe ja pigem osalevad protsessi pereliikmed (Morris, Avila, 1997, lk 387-388)	Pereettevõtjad pidasid oluliseks pereväliste isikute kaasamist firma juhatusse. Väliste konsultantide ja nõuandjate kaasamist pidasid oluliseks alla pooled pereettevõtjad. Juhi kohad jagunesid pereväliste ja pereliikmete vahel võrdselt.
Põlvkonnavahe protsess koosneb kolmest osast ja eelkõige on oluline planeerimisel keskenduda vastuvõtja koolitamisele ning arendamisele ja kommunikatsioonile ettevõttes, mis tagaks kompetentsed juhid ja ettevõtte positiivse käekäigu ka peale juhtimise üleandmist (Grant, 2011, lk 23-42). Oluline on panna rõhku nii juhtimise üleandmisele eelnevale kui ka järgnevale ajale, eelkõige alustades juba uute juhtide kaasamisega noorest east vältimaks rivaalitemist tulevikus ning juhtimise üleandmise järgselt jälgida ettevõtte käekäiku detailsemalt märkamaks negatiivseid muutusi koheselt (Harvey ja Evans, 1995, lk 4-6)	Üle kahe kolmandiku pereettevõtjaid pidasid olulisemaks vastuvõtja valikut ja koolitamist. Pereettevõtjad pidasid oluliseks üleandja rolli säilitamist ka peale juhtimise üleandmist. Intervjuudest selgus, et juhtimise vastuvõtja vastutusvaldkond suureneb järkjärgult võimetele vastavalt
Põlvkonnavahe protsessiga seonduvate tüüpide hulka kuuluvad vähene ettevalmistavate tegevuste kehtestamine, vastuvõtja vähene koolitamine ja arendamine ning üldine väärtuslik vastuvõtja määramine (De Massis, Chua, Chrisman, 2008, lk 187-188).	Pooled vastanutest tegelesid ettevalmistavate plaanide koostamisega või olid plaanid juba olemas põlvkonnavahe protsessiks, kuid suurem osa vastajatest pidas vastuvõtja koolitamist ja valikut tähtsaks.
Miller (2003, lk 517) on välja toonud vastuolu, mis valitseb tihti peale vana juhi ja uue juhi juhtimisstiilides perefirmades ja seeläbi mõjutab negatiivselt ettevõtte sooritust.	Intervjuueritavate vastustest selgus, et vastuolud esinesid ja üleandja muretses eelkõige kaasnevate muudatuste pärast, samas kui vastuvõtja pidas oluliseks üleandja soovimatust ettevõtte täielikult eemalduda.
Allikas: autori koostatud	

Tabelist 11 selgub, et empiiriliste tulemuste ja teoreetiliste käsitluste põhjal on nii sarnasusi kui erinevusi. Sarnasustest saab välja tuua eelkõige pereettevõtte kahevalentsete omaduste mõju esinemise – pereettevõtjad nägid toodud omadusi pigem positiivsetena. Samuti selgus tulemustest, et juhtimise planeerimist mõjutab pereliikmete osalemine firma juhtimises ja mida rohkem pereliikmeid osaleb ettevõtte igapäeva juhtimises, seda suurem on tõenäosus, et tegeletakse põlvkonnavahe protsessiga.

planeerimisega. Samuti kinnitasid tulemused, et vähesed pereettevõtjad keskenduvad juhtimise üleandmist ettevõtmistavatele tegevustele, kuid hinnatakse vastuvõtja valiku, koolitamise ja arendamise olulisust. Erinevuste poole pealt on oluliseks tulemuseks ettevõtjate suhteliselt üksmeelsed vastused, mis puudutasid normide valikut strateegiliste otsuste tegemisel. Eelistatud olid selgelt ärilised normid ja normide vahel “pendeldamist” ei esinenud. Samuti erines tulemus seoses ettevõtte strateegilise juhtimisstiili ja juhtimise üleandmise planeerimise vahel. Nii ettevõttekesksed kui ka perekesksed ettevõtted planeerisid juhtimise üleandmist võrdsel määral.

Uuringu tulemuste järelduste põhjal saab teha pereettevõtetele mõningaid ettepanekuid tõhustamaks perefirmade juhtimist ja juhtimise üleandmise protsessi:

- konfliktide vältimiseks konkreetsematest normidest lähtumine;
- vajadusel väliste nõuandjate kaasamine konfliktide lahendamisel ja üleüldiste otsuste lahendamisel;
- suurem rõhuasetus juhtimise üleandmist ettevõtmistavate formaalsete plaanide koostamisele;
- vajadusel konsulteerivate ettevõtete kaasamine plaanide koostamiseks juhtimise sujuvaks üleandmiseks.

Kuigi uuringu tulemustena selgus, et üldine konfliktide esinemise sagedus pereettevõtetes on madal, siis selgelt eristusid perefirmadena, kus konflikte esines tihti, need ettevõtted, kus otsuseid langetati perekonna huvidest lähtuvalt. Seega tuleks pereettevõtetes, mis defineerivad end kui pere esikohal firmad siiski otsuste langetamisel lähtuda ettevõtte huvidest ja langetada objektiivseid otsuseid, mis küll võtavad arvesse perekonna huvid kuid lõppkokkuvõttes on kasulikud ettevõttele. Siinkohal aitaks näiteks perekonna koosoleku pidamine, kus ratsionaalselt arutatakse läbi võimalikud tagajärjed kui otsus langetada nii perehuvidest kui ettevõtte huvidest lähtuvalt. See annab n-ö ”suurema pildi” ja võimaldab vältida konflikte.

Uuringust selgus, et väliste nõuandjate kaasamisele ettevõtte juhtimisel ja konfliktide lahendamisel ei ole pereettevõtjate seas nii oluline. Samas on välised nõuandjad objektiivsed ja lähtuvad eelkõige ettevõtte huvidest, jättes kõrvale emotsionaalse aspekti. Siinkohal ei ole oluline langetada just see otsus, mis nõuandja või konsultant

soovitab, vaid pigem teise ja objektiivse arvamuse saamine, et jällegi saada terviklikum pilt lahendamist vajavast küsimusest.

Üheks enam levinud küsimuseks ettevõtetes on vähene rõhuasetus strateegilisele juhtimise ja planeerimisele. Uuringu tulemustest ja järeldustest selgus, et ka juhtimise üleandmise puhul on see probleemiks. Pereettevõtetes tegeletakse küll vastuvõtja koolitamise ja arendamisega, kuid ideaalis võiks see toimida eelnevalt formuleeritud plaanidest lähtuvalt. Plaanides võiks olla välja toodud nii juhtimise üleandmisega seotud tegevused kui ka üleüldised strateegilised eesmärgid ning ajaline periood, millal vastavaid tegevusi läbi viiakse. Sarnaselt tavapärastele strateegilistele plaanidele, tuleks ka juhtimise üleandmise plaane aeg-ajalt üle vaadata ja ümberhinnata vastavalt majandusliku ja üleüldise ettevõtte keskkonna muutustele. Kindlasti peaks plaanide koostamisel arvestama ka perekonna järjepidevusega, et ei tekiks olukorda, kus mingile ametikohale on planeeritud pereliige töötama, kuid reaalses elus ei ole see pereliige huvitatud perefirmas töötamisest. Kui pereettevõtjal ei ole piisavalt teadmisi või oskusi vastavate plaanide koostamiseks, siis oleks soovituslik võimalusel konsulteerida ekspertidega ja kaasata väliseid konsultante, kes abistaks kogu protsessi planeerimisel ja juhtimisel.

Kasutades erinevaid uurimismeetodeid leidis autor, et Eesti pereettevõtetes on juhtimise üleandmise protsess aktuaalne ning pigem mõistetakse strateegiliste plaanide olulisust. Eelkõige keskendutakse juhtimise vastuvõtja ettevalmistamisele, et tagada kompetentne juhtimine ja peale ettevõtte üleminekut. Eesti pereettevõtete juhtimise võtmeteguriteks on eelkõige perefirmade unikaalsusest tulenevate tugevuste äratundmine ja nende mõju maksimaalne ära kasutamine. Oluline on kindlate piiride kehtestamine, millest lähtutakse probleemide lahendamisel ja otsuste langetamisel. Autor tegi mõningaid ettepanekuid pereettevõtete juhtimise tõhustamiseks ja juhtimise üleandmise protsessi parendamiseks.

KOKKUVÕTE

Pereettevõtte on ettevõtte, mis on asutatud ja igapäevaselt juhitud ühe perekonna liikmete poolt. Maailmas ei ole üheselt aktsepteeritavat pereettevõtte definitsiooni, kuid erinevate määratluste kokkuvõttes on saab öelda, et perefirma koosneb kolmest elemendist – pere, äri ja omandus. Perefirma puhul on tegemist spetsiifilisema ja keerukama süsteemiga kui tavaettevõtte, kus pereliikmetest töötajatel on samaaegselt mitu erinevat rolli, mis neile kehtivate ühiskondlike ja äriliste normide järgi võivad olla omavahel vastuolus. Erinevate rollide edukas tasakaalustamine pereliikmetest töötajate ja eelkõige perefirma juhi poolt on perefirma stabiilsuse ja edukuse aluseks.

Üheks suurimaks väljakutseks, mis pereettevõttel tuleb ületada on juhtimise üleandmine järgnevale generatsioonile. Ideaalis on see aastatepikkune kontrollitud ja planeeritud protsess, mis lõppeb ettevõtte juriidilise üleandmisega. Juhtimise vastuvõtja peaks integreerima ettevõtte töösse järk-järgult ja kui aja kasvades tema rolli tähtsus suureneb, siis üleandja roll järjest väheneb. Eelkõige sisaldab juhtimise üleandmine teadmiste üleandmist üleandjalt vastuvõtjale, mis tagab, et vastuvõtjal on kindel alusbaas ettevõtte edasiseks edukaks juhtimiseks.

Mitmeid generatsioone kestvad pereettevõtted on maailmas väga levinud ja ka Eestis on juba esindatud perefirmasid, kus töötab kolm või enam generatsiooni pereliikmeid. Siiski on pereettevõtluskultuur Eestis veel noor ja antud uurimisvaldkond üsnagi uus. Siiski on pereettevõtetega seonduvad teemad järjest enam arutluse all ning pereettevõtjad on ka moodustanud liidu, mis toetab Eesti pereettevõtteid viies läbi koolitusi ja seminare pereettevõtlusega seotud teemadel.

Lõputöö empiirilises osas selgus, et Eesti pereettevõtete näol on tegemist stabiilsete ja edukate firmadega, mille juhid teadvustavad endile positiivseid aspekte, mida pereliikmetega koos töötamine kaasa toob ja rakendavad neid enda ettevõtte kasuks. Eesti pereettevõtetes teadvustatakse juhtimise üleandmise tähtsust ja uue juhi valiku

olulisust. Eelkõige pannakse rõhku juhtimise vastuvõtja koolitamisele ja arendamisele, mis on töö autori arvates väga positiivne. Positiivsena saab välja tuua ka asjaolu, et perefirmade igapäevane juhtimine ja suhtumine töötajatesse ei erinenud uuringu tulemuste kohapealt tavaettevõtetest ehk et mittepereliikmeist ja pereliikmeist töötajaid koheldi võrdsetel alustel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et käesolevas lõputöös püstitatud eesmärk ja uurimisülesanded said suuremas osas täidetud. Valitud metoodikaga läbi viidud uuringust selgus, et pereettevõtetes olulisi probleemkohti juhtimises ei esine ja seetõttu oli ka autoril konkreetsemate soovitude andmine raskendatud. Eelkõige tehti omapoolsed ettepanekud juhtimise üleandmise planeerimise parendamiseks pereettevõtetes.

Käesoleva lõputöö edasiarendusena näeb autor empiirilise uurimustöö valimi suurendamist, mis eeldab ka pereettevõtjate suuremat huvi uuringus osalemise vastu, ja metoodika muutmist – eelkõige avatumate küsimuste näol. Parema ülevaate ja võrdluspildi saamiseks oleks autori arvamusele vajalik läbi viia rohkem intervjuusid, et põhjalikumalt analüüsida pereettevõtjate tegevust ja saada parem ettekujutus juhtimise üleandmise protsessist pereettevõtetes.

VIIDATUD ALLIKAD

About EFB. (n.d). European Family Businesses. Retrieved from <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/vision-mission>

Arumäe, U. (2015). *Pereettevõtluse käsiraamat*. Tallinn: Greif.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39. <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>

Daily, C.M., Dollinger, M. J. (1991). Family firms are different. *Review of Business*, 13, 3-6. Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business/11593413.html>

De Massis, A., Chua, J. H., Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21, 183-199. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x

Dreux, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3, 225-243. doi: 10.1111/j.1741-6248.1990.00225.x

Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, 256-269. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000910956047>

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162. doi: 10.1016/s0883-9026(00)00056-2

Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee. (2015). *Arvamus teemal "Pereettevõtted Euroopas tulevase majanduskasvu ja paremate töökohtade allikana"*. Loetud aadressil <https://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/eesc-2015-00722-00-00-ac-tra-et.docx>

European Commission. Enterprise And Industry Directorate-General. *Final report of the Expert group. Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policu measures and existing studies*. European Commission. Retrieved from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/>

Family Firm Institute, INC. (2013). *Global Data points*. Retrieved from <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>

Flören, R. H. (2002). *Crown Princes in Clay: An Empirical Study on the Tackling of Succession Challenges in Dutch Family Farms*. Retrieved from <https://books.google.ee/books?id=d1KABfuDhuQC&lpg=PA30&ots=PXWcMQpctA&dq>

Gallo, M.A., Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4, 181-190. doi: 10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x

Grant Walsh. (2011). *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*. Canada: KPMG LLP. Retrieved from <http://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/pages/default.aspx>

Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37-51. doi: 10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x

Harvey, M.G., Evans, R. (1995). Life after Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8, 3-16. doi: 10.1111/j.1741-6248.1995.00003.x

Hiebl, M. R. W. (2013) Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of business strategy*, 34, 45-51. <http://dx.doi.org/10.1108/02756661311310459>

International Family Enterprise Research Academy. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16, 235-239. doi: 10.1177/08944865030160040201

Janssen, T. 2013. White paper the 7 stages of business life cycle. Retrieved from <http://www.justintimemanagement.com/en/The-7-stages-of-business-life-cycle>

Kann, L. Kärсна, O. (2011, märts 25). Kuidas toimub FIE ettevõtte üleandmine äriühingule. *Äripäev*. Loetud aadressil <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2011/03/25/kuidas-toimub-fie-ettevotte-uleandmine-ariuhingule>

Keating, N., Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10, 157-171. doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00157.x

Keeping it in the family: How to improve succession planning. (2011, August). *Strategic Direction*. 8-10. <http://dx.doi.org/10.1108/02580541111146803>

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News. *Organizational Dynamics*, Winter, 59-71. doi: 10.1016/0090-2616(93)90071-8

Kirsipuu, M. (2007). Füüsilisest isikust ettevõtja pereettevõtluses. Loetud aadressil http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2007/Ettevõtlus_ja_majanduspoliitika/Kirsipu_u.pdf

Kirsipuu, M. (2011). Pereettevõtte rollist Eesti majanduses. Loetud aadressil http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/16_Maret_Kirsipuu.pdf

Klein, S. B. (2010). Corporate Governance, family business complexity and succession. Retrieved from http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_SabineKlein.pdf

KPMG. (2015). *European Family Business Trends*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/ee/et/issuesandinsights/articlespublications/pressiteated/lehed/european-family-business-trends-2015.aspx>

KPMG ACOR. (2015). *European Family Business Barometer 2015*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/acor/en/pages/europeanfamilybusinessbarometer.aspx>

KPMG. KPMG Eestis. (n.d.). Loetud aadressil <http://www.kpmg.com/EE/et/firmast/KPMG/Lehed/default.aspx>

KPMG Eesti. (2015). *European Family Business Trends. Modern Times?*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/EE/et/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pressiteated/Documents/European-Family-Business-Trends-Survey-Nov2015.pdf>

Kuidas hoida ning kaitsta pere ja pereettevõtet? (2015 juuni) *Director*. Loetud aadressil <http://www.director.ee/kuidas-hoida-ning-kaitsta-peret-ja-pereettevotet/>

Lansberg, I.S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12, 39-46. doi:10.1016/0090-2616(83)90025-6

Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolski, S. (1988). Family business as an emerging eld. *Family Business Review*, 1, 1–8. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x

Lyman, A. R. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4, 303-324. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/229773078_Customer_Service_Does_Family_Ownership_Make_a_Difference

Miettinen, A., Teder, J. (2006). Ettevõtlus I. Ettevõtlusest, Ettevõtjatest ja Ettevõtluspoliitikast. Tallinn: Külim

- Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531. doi:10.1016/S0883-9026(03)00058-2
- Morris, M.H., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000104>
- Morris, M. H., Williams, R. W., Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2, 68-81. <http://dx.doi.org/10.1108/13552559610153261>
- Niehm, L. S., Miller, N. J. (2006). Entrepreneurship and the Impact of Managerial Role on Family Business Success. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 8, 75-94. <http://dx.doi.org/10.1108/14715200680001344>
- Phan, P.H., Butler, J.E., Lee, S.H. (2005). Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses. *Industrial Organization*, 1, 1-34. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/23745968_Corporate_Governance_and_Management_Succession_in_Family_Businesses
- Poza, E. J. (2009). *Family Business* (3rd ed). [Kindle version]. Retrieved from http://forfreeshare.weebly.com/uploads/1/2/5/1/12515971/family_business.pdf
- Schulze, W. S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003). Toward a theory f agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18, 470-490. doi:10.1016/S0883-9026(03)00054-5
- Sobak, K. (2014). Loodav pereettevõtjate liit soovib esile tõsta rahvusliku kapitali rolli majanduses. Loetud aadressil <http://uudised.err.ee/v/majandus/d9a97022-802b-4c23-b4ad-eb65d63eb1d>
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell: What Happens When CEO's Retire* [Android version]. Retrieved from <https://books.google.ee/books?id=PyvRCwAAQBAJ>

Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tsiviilseadustiku üldosa seadus. (2002). *Riigi Teataja I*, 36, 216. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/106122010012>

Varamäki, E., Pihkala, T., & Routamaa, V. (2003). *Stages of transferring knowledge in small family business successions*. Paper presented at the Family Business Network 14th annual world conference, Lausanne, Switzerland. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.7016&rep=rep1&type=pdf>

Venter, E., Farrington, S. (2009). The nature of family businesses and their importance for economic development. *New Contree*, 58, 131-148. Retrieved from [http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/5240/No_58\(2009\)_Venter_E_%26_Farrington_S.pdf?sequence=1](http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/5240/No_58(2009)_Venter_E_%26_Farrington_S.pdf?sequence=1)

Vutt, M. (2010). *Ettevõtte üleminek. Kotupraktika analüüs*. Riigikohus: Õigusteabe osakond. Loetud aadressil http://www.riigikohus.ee/vfs/999/EttevotteYleminek_Margit_Vutt.pdf

Ward, J.L. (2004). Perpetuating the Family Business. [Kindle version]. Retrieved from - http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSIBESS%20Perpetuating%20the%20Family%20Business.pdf

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus



TARTU ÜLIKOOL
PÄRNU KOLLEDŽ

Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes

Hea vastaja!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala üliõpilane ning olen kirjutamas diplomitööd, mille teemaks on "Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes". Käesoleva uuringu eesmärgiks on kaardistada hetkeolukord Eesti pereettevõtete juhtimise üleandmise protsessis ja saada ülevaade Eesti pereettevõtete juhtimisest ja perekonna kaasatusest.

Küsimustikule vastamise eelduseks on töökoht enda pereettevõttes. Küsimustik koosneb kolmest osast ning nende täitmine võtab aega orienteeruvalt 5 minutit. Loodan, et leiate aega vastamiseks käesolevale küsimustikule. Vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse üldistatud kujul.

Lugupidavalt ette tänades,
Janika Jaago

I OSA – ÜLDANDMED

- 1) Teie pereettevõtte töötajate arv 2015. aasta lõpu seisuga:
.....
- 2) Teie pereettevõtte vanus aastates:
- 3) Teie ettevõtte peamine tegevusala järgmiste tegevusalade lõikes:
 - a. Kinnisvara
 - b. Finants- ja kindlustustegevus

- c. Põllumajandus
 - d. Töötlev tööstus
 - e. Haldus- ja abitegevus
 - f. Kutse-, teadus ja tehnikaalane tegevus
 - g. Veondus ja laondus
 - h. Tervishoid
 - i. Info ja side
 - j. Hulgikaubandus
 - k. Jaekaubandus
 - l. Majutus ja toitlustus
- 4) Kus asub Teie pereettevõtte peakontor?
- a. Tallinn
 - b. Tartu
 - c. Narva
 - d. Pärnu
 - e. Mõnes muus linnas (palun täpsustage)
 - f. Mõnes muus alevikus (palun täpsustage)
- 5) Mis on Teie ametikoht pereettevõttes?
- a. Omanik/asutaja
 - b. Tippjuht
 - c. Keskastmejuht
 - d. Muu
- 6) Kui suur osa pereettevõttest on Teie pere omanduses?
- a. Vähem kui 50%
 - b. 50%-99,99%
 - c. 100%

II OSA – Pereettevõtte juhtimine ja perekonna kaasatus

- 7) Mitu perekonnaliiget töötab igapäevaselt Teie pereettevõttes?

- 8) Mitu generatsiooni on Teie perettevõttes esindatud?
- a. 1

- b. 2
- c. 3+

9) Mitmes generatsioon hetkel pereettevõtet juhib?

- a. Asutaja/I
- b. II
- c. III+

10) Mitu juhi (nii keskastme- kui ka tippjuhi) ametikohta on Teie pereettevõttes?

.....

11) a) Mitu neist juhtidest on pereliikmed?

b) Mitu neist juhtidest on mittepereliikmed?

12) Kas Teie pereettevõttes töötaval pereliikmel esineb omavahelisi konflikte

- a. Pigem harva
- b. Pigem tihti
- c. Konflikte ei esine

13) Palun hinnake alljärgnevate omaduste mõju Teie pereettevõttele 5-palli skaalal

	1- Negatiivne	2-Pigem Negatiivne mõju	3- Mõju ei ole	4-Pigem positiivne	5- Positiivne
Perekonnaliikmeist töötajate kattuvad rollid (<i>N: isa, ülemus, omanik</i>)					
Perekonna jagatud väärtused ja identiteet					
Perekonna ühine ajalugu (<i>mured, rõõmud, sündmused jne</i>)					
Perekonnaliikmeist töötajate omavaheline emotsionaalne seotus (<i>konfliktid jne</i>)					
Väljakujunenud privaatne "keel" (<i>pereliikmeist töötajatel varasemalt väljakujunenud kommunikatsiooniharjumused</i>)					
Vähene privaatsus (<i>kohtutakse ka väljaspool tööaega jne</i>)					

14) Alljärgnevalt on toodud väited iseloomustamaks perekonnaliikmeid töötajate ja mitteperekonnaliikmeid töötajate kohtlemist pereettevõttes. Palun valige sobivaim variant, mis iseloomustab Teie pereettevõtet.

	1- Nõustun	2-Pigem nõustun	3-Ei oska öelda	4-Pigem ei nõustu	5-Ei nõustu
Töötajate valik ja värbamine toimub võrdsetel alustel ja pereliikmeid ei eelistata mitteperealiikmetele					
Uute töötajate valikul üritatakse eelkõige leida uus töötaja perekonnast					
Töötajate tasustamine toimub võrdsetel alustel vastavalt töösooritusele ja turusituatsioonile					
Pereliikmeid töötajatele rakendatakse erinevat tasustamissüsteemi					
Koolitamine ja arendamine ettevõttes toimub eelkõige organisatsiooni huvidest lähtuvalt eristamata mitteperealiikmeid töötajaid pereliikmeid töötajatest					
Koolitamine ja arendamine toimub individuaalsetest vajadustest ja huvidest lähtuvalt					

15) Millisesse alljärgnevatest kategooriatest liigitaksite enda pereettevõtte?

- Pere esikohal ettevõtte, mis tegutseb, et tagada perekonna heaolu ja eelkõige eelistatakse pereliikmeid töötajaid.
- Juhtimine esikohal ettevõtte, kus eelkõige hinnatakse töötajate oskusi, kvalifikatsiooni ja pereliikmeid töötajaid koheldakse võrdselt mitteperealiikmetest töötajatega.
- Omandus esikohal ettevõtte, kus kõige suurem tähelepanu on ettevõtte finantsnäitajatel ja eelkõige on eesmärgiks omanikule kasumi tootmine.
- Muu (Palun täpsustage)

III OSA Juhtimise üleandmine pereettevõtluses ja pereettevõtlusega seotud probleemid

16) Kas Teie pereettevõtte praegune juht plaanib juhtimist üle anda?

- a. Jah
- b. Ei

Kui vastasite ei, siis palun jätakake küsimusega 18.

17) Kas Teie pereettevõtte juhtimise vastuvõtja on:

- a. Pereliige
- b. Mittepereliige
- c. Pole veel vastuvõtjat valitud

18) Kas Teie pereettevõttel on formuleeritud strateegilised juhtimise üleandmise plaanid?

- a. Jah
- b. Ei
- c. Plaanid on koostamisel

19) Allpool on toodud teemad, mis võivad pereettevõttes tekitada enim küsimusi ja probleeme. Palun hinnake iga teema olulisust Teie pereettevõttes.

	1-Ei ole probleemi	2-Pigem ei ole probleemi	3 – Ei oska öelda	4-Pigem on probleem	5-On probleem
1. Juhtimise vastuvõtja valimine					
2. Perehuvide ja ärihuvide tasakaalustamine					
3. Mittepereliikmete kaasamine pereettevõtte juhatusse					
4. Pereliikmete värbamine pereettevõttesse					
5. Vastuvõtja koolitamine ja ettevalmistamine					
6. Ebakompetentsed pereliikmetest töötajad					
7. Üleandja rolli säilitamine peale juhtimise üleandmist					
8. Mittepereliikmetest töötajate kaasamine strateegiliste otsuste tegemisse					
9. Väliste nõuandjate ja					

konsultantide kaasamine ettevõtte probleemide lahendamisel					
10. Pereliikmeist töötajate tasustamissüsteem					
11. Mittepereliikmeist töötajate lojaalsus					
12. Pereliikmeist töötajate vaheline rivaalitsemine					
13. Juhtimise vastuvõtja ja mittepereliikmeist töötajate omavahelised suhted					
14. Konfliktide lahendamine pereliikmete vahel					

Lisa 2. Intervjuu kava.

Kirjutan oma lõputööd teemal “Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõtetes”. Allpool on toodud kümme küsimust, seoses perefirma(s) töötamise/juhtimisega, millele sooviksin Teie vastuseid. Küsimused on tuletatud läbiviidud uuringu tulemustest.

1. Mitu aastat Teie ettevõtte on tegutsenud ja mis tegevusvaldkonnas?
2. Mis on Teie ametikoht ettevõttes ja mitu pereliiget lisaks Teile veel Teie perefirmas töötab?
3. Kas teie kui pereettevõtja olete huvitatud pereettevõtlust ja pereettevõtteid käsitlevates uuringutes osalemisest? Palun põhjendage oma vastust.
4. Pereettevõtted on stabiilsemad ning majanduslikele muutustele vastupidavamad kui tavaettevõtted. Miks see Teie arvamusel nii on?
5. Millised on Teie kui pereettevõtja suhted oma mittepereliikmeist töötajatega?
6. Kas on esinenud probleeme seoses pere- ja mittepereliikmeist töötajate kohtlemisega? Kui jah, siis milliseid?
7. Kas planeerite oma pereettevõttes juhtimise üleandmist? Kui jah, siis kas on formuleeritud ka kindlad plaanid juhtimise üleandmiseks?
8. Läbi viidud uuringust selgus, et üsna suur osakaal pereettevõtjatest ei planeeri juhtimist üle anda. Mis on Teie hinnangul selle põhjuseks?
9. Mis on Teie arvamusel põhjusteks, miks ettevõtjad, kes planeerivad siiski juhtimist üle anda, ei formuleeri selleks kindlaid plaane?
10. Mis on Teie hinnangul peamised probleemid juhtimise üleandmise juures pereettevõttes?

Tänan vastuste eest!

Lisa 3. Intervjuu kaubanduses tegutseva pereettevõtte esindajatega

Intervjueeritav 1

1. Mitu aastat Teie ettevõtte on tegutsenud ja mis tegevusvaldkonnas?
18 aastat kaubanduses.
2. Mis on Teie ametikoht ettevõttes ja mitu pereliiget lisaks Teile veel Teie perefirmas töötab?
Ettevõtte juht ja lisaks minule veel kaks pereliiget – poeg ja abikaasa.
3. Kas teie kui pereettevõtja olete huvitatud pereettevõtlust ja pereettevõtteid käsitlevates uuringutes osalemisest? Palun põhjendage oma vastust.
Oleneb uuringust, kuid pigem osaleksin anonüümsetes uurimustes. Kui on väga aeganõudev uuring, siis kindlasti ei osaleks.
4. Pereettevõtted on stabiilsemad ning majanduslikele muutustele vastupidavamad kui tavaettevõtted. Miks see Teie arvamusel nii on?
Meie firma puhul eelkõige see, et perekonna käekäik ja majanduslik olukord on tihedalt seotud firmaga ja see motiveerib ja sunnib lahendusi leidma ka rasketel aegadel. Kui kuidagi ei saa siis kuidagi ikka saab.
5. Millised on Teie kui pereettevõtja suhted oma mittepereliikmeist töötajatega?
Enamus töötajaid on meie juures olnud pikka aega ja see näitab mulle, et suhted on head!
6. Kas on esinenud probleeme seoses pere- ja mittepereliikmeist töötajate kohtlemisega? Kui jah, siis milliseid?
Ei ole. Ma arvan, et selliste probleemide vältimiseks on eriti perefirmas otsuste tegemisel vajalik objektiivsus. Kui mõni töötajatest tunneks, et eelistan oma pereliikmeid ja neile on rohkem lubatud, siis sellega kaasneks ma arvan motivatsiooni langus ja kõiksugu muud tegurid, mis lõppkokkuvõttes hakkaks konflikte tekitama.
7. Kas planeerite oma pereettevõttes juhtimise üleandmist? Kui jah, siis kas on formuleeritud ka kindlad plaanid juhtimise üleandmiseks?

Lisa 3 järg

Planeerin juhtimise üle anda oma pojale, aga mingeid plaane paika pandud veel ei ole. Poeg on noorest peale olnud töö juures abiks ja nüüd töötab juba igapäevaselt siin ja tean, et ta on asja üle võtmisest huvitatud.

8. Läbi viidud uuringust selgus, et üsna suur osakaal pereettevõtjatest ei planeeri juhtimist üle anda. Mis on Teie hinnangul selle põhjuseks?

Kõigi nimel rääkida ei oska aga ma kujutan ette, et kui ei ole kellelegi anda siis ei planeeri ka. Kui minu poeg poleks asjast huvitatud, siis ma ei sunniks talle seda peale ja pigem kui endal tekib soov lõpetada, siis üritaks ära maha müüa. Võibolla ongi probleemiks, et pole kellelegi pärandada äri, sest järgneval põlvkonnal teised huvid. Samas muidugi mõni ei tahagi oma firma juhtimist loovutada.

9. Mis on Teie arvamusel põhjusteks, miks ettevõtjad, kes planeerivad siiski juhtimist üle anda, ei formuleeri selleks kindlaid plaane?

Mina konkreetselt ei kujutagi ette kuidas plaane teha. Juriidilises mõttes muidugi, et kuidas ja mis, aga strateegilises mõistes pigem oleme igapäeva töö käigus vaadanud kuidas läheb ja poja vastutusvaldkond on järk-järgult suurenenud. Ei kujuta ette, et kõik oleks kindlatesse raamidesse surutud, aga samas ei ole meil ka selline firma, kus väga suuri strateegilisi plaane koostatakse.

10. Mis on Teie hinnangul peamised probleemid juhtimise üleandmise juures pereettevõttes?

Kui mina annan asja ajamise pojale üle, siis tahaksin kindel olla, et ta on valmis ja kompetentne firmat juhtima. Et tema tunneks ennast kindlalt ja samas tunneksid ennast kindlalt ka töötajad. Ma tean, et kindlasti tuleb muutusi ja noored näevad asja teise pilguga, aga väga palju ei tasu ka korraka muuta. Ehk praegusel hetkel ma arvan, et minu isiklikuks suurimaks probleemiks on ebakindlus veel.

Intervjueeritav 2

1. Mitu aastat Teie ettevõtte on tegutsenud ja mis tegevusvaldkonnas?

Oleme tegutsenud 18 aastat kaubanduse valdkonnas.

Lisa 3 järg

2. Mis on Teie ametikoht ettevõttes ja mitu pereliiget lisaks Teile veel Teie perefirmas töötab?

Olen keskastmejuht ja lisaks minule on minu vanemad.

3. Kas teie kui pereettevõtja olete huvitatud pereettevõtlust ja pereettevõtteid käsitlevates uuringutes osalemisest? Palun põhjendage oma vastust.

Ikka. Uuringutest saame ju tegelikult kasu me ise.

4. Pereettevõtted on stabiilsemad ning majanduslikele muutustele vastupidavamad kui tavaettevõtted. Miks see Teile arvamusel nii on?

Grupis on alati ju lihtsam probleeme lahendada kui üksinda. Erinevad vaated ja lahendused on kergemad tulema. Ja pereliikmed ju toetavad üksteist veel rohkem.

5. Millised on Teie kui pereettevõtja suhted oma mittepereliikmeist töötajatega?

Minu hinnangul väga head.

6. Kas on esinenud probleeme seoses pere- ja mittepereliikmeist töötajate kohtlemisega? Kui jah, siis milliseid?

Ei ole.

7. Kas planeerite oma pereettevõttes juhtimise üleandmist? Kui jah, siis kas on formuleeritud ka kindlad plaanid juhtimise üleandmiseks?

Plaane kirja pandud ei ole. Oleme isaga asja arutanud ja see on selge, et ühel päeval ma asja üle võtan, aga praegu kohe seda veel juhtumas ei ole. Ma arvan, et väga suurt vajadust konkreetseteks plaanideks polegi, sest ma olen üsna noorest peale siin töötanud, et olen kursis ettevõtte igapäevaste tegevustega ja töötajad on ka tuttavad.

8. Läbi viidud uuringust selgus, et üsna suur osakaal pereettevõtjatest ei planeeri juhtimist üle anda. Mis on Teie hinnangul selle põhjuseks?

Kõik lapsed ei soovi alati vanemate asja edasi ajada. Ma arvan, et olulist rolli mängib ka see, kui edukas on kõnealune ettevõtte ja milline inimtüüp see võimalik tulevane juht on. Kui tegemist on firmaga, mis ehk ei ole kõige edukam ja uus juht ei ole ka selline võitleja tüüpi, siis ei tekigi mingit soovi midagi üle anda ega planeerida.

9. Mis on Teie arvamusel põhjusteks, miks ettevõtjad, kes planeerivad siiski juhtimist üle anda, ei formuleeri selleks kindlaid plaane?

Lisa 3 järg

Ehk vähene informeeritus. Ei teata kuidas ja mida kirja panna.

10. Mis on Teie hinnangul peamised probleemid juhtimise üleandmise juures pereettevõttes?

Ma arvan, et ehk ongi peamiseks probleemiks see juhikoha üle andmine. Et loobutakse oma tööst tegelikult ja lastakse uuel juhil täielikult ettevõtte üle võtta. Mina isiklikult olen arvamusel, et firma peab arenema ja muutuma, sest keskkond muutub ja ajaga tuleb kaasas käia, aga juhtimist üle andvatel firmajuhtidel on võib-olla raske vaadata, kuidas nende firmades muudatusi sisse viiakse ja korraldust muudetakse.

SUMMARY

SUCCESSION IN ESTONIAN FAMILY BUSINESSES

Janika Jaago

Estonian family business culture is relatively young compared to the rest of the world. By now, it has reached a point in time which succession planning is topical. Evidence suggests that proper succession planning is a key factor in a successful transfer of corporate governance to the next generation.

The purpose of this thesis is to give recommendations to Estonian family entrepreneurs on how to improve management and the succession process in family businesses. This thesis identifies the key factors in management and investigates the current process of succession planning in Estonian family businesses. The research tasks are following:

- give an overview of the nature of family businesses,
- to examine the specifics of the succession process in family enterprises,
- to analyze and examine the most common mistakes made during the succession process,
- to give an overview of the current situation in Estonian family business culture,
- to examine and analyze Estonian family business management and succession planning
- to provide possible recommendations how to improve management of family businesses and succession process to achieve successful transfer of the company

To date there does not exist a clear and universally accepted definition of a family business. This thesis defines a family business as a business, where two or more family members are actively involved in the management of the company and also are the controlling shareholders. Complexity of family businesses comes from the overlapping of roles of family members working in the company. For example – owner is also the head of the family and manager in the family business. Due to the overlapping roles family businesses are assigned certain characteristics called bivalent attributes. These attributes are known to have both positive and negative influence on the company and

the main goal of family entrepreneurs is to maximize the positive and minimize the negative.

Succession process and transfer of corporate governance in a family business is at least a decade long process, which includes the transfer of knowledge and abilities to the next leader. Successful process requires thorough planning and sees the successors role in the company increase in time, while the predecessors' role decreases.

The sample of the empirical research composed of the members of Estonian Association of Family Entrepreneurs, who were asked to fill out questionnaires. Additional interviews were conducted in order to get family entrepreneurs opinion on certain topics regarding transfer of corporate governance and succession process.

The overall results showed, that the topic of succession is timely in Estonian family businesses, but only half of the questioned family entrepreneurs do strategic planning in that department. Key factors in management of Estonian family businesses is primarily knowing the specific strengths, that come from bivalent attributes and maximizing their positive influence. Results showed the treatment of family members and non-family members in the company does not differ and day-to-day management is no different from regular businesses.

Based on the results, suggestions were made to improve the management of family businesses and succession process planning. In order to avoid conflicts, that occur between family members in the company, certain standards should be established for the decision making process. Family businesses that made decisions based upon family members wishes were more open to conflicts than the businesses, that based their decisions on the organizations interests. In order to keep decision making processes objective and resolve conflicts effectively external consultants and advisors should be included. Higher focus needs to be put on the preparatory actions regarding succession process and transfer of corporate governance. If needed external consultants and experts should be included to help with the process and transfer.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Janika Jaago

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Ettevõtte juhtimise üleandmine Eesti pereettevõttes,

mille juhendaja on Riina Tomast.

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **17.05.2016**